

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO**

CECILIA DE SOUZA PAVAN

**ANÁLISE DO FLUXO DE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE CRIAÇÃO DE
CONHECIMENTO DE UMA *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION* –
ESTUDO DE CASO NO CURITIBA, REGIÃO E LITORAL CONVENTION &
VISITORS BUREAU (CCVB)**

**CURITIBA
2016**

CECILIA DE SOUZA PAVAN

**ANÁLISE DO FLUXO DE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE CRIAÇÃO DE
CONHECIMENTO DE UMA *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION* –
ESTUDO DE CASO NO CURITIBA, REGIÃO E LITORAL CONVENTION &
VISITORS BUREAU (CCVB)**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Turismo, no Curso
de Pós-Graduação em Turismo, Setor de Ciências
Humanas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Shizue
Massukado-Nakatani

**CURITIBA
2016**

Catálogo na Publicação
Cristiane Rodrigues da Silva – CRB 9/1746
Biblioteca de Ciências Humanas – UFPR

P337a Pavan, Cecília de Souza

Análise do Fluxo de Informação e Processo de Criação de Conhecimento de uma *Destination Management Organization* – Estudo de Caso no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) / Cecília de Souza Pavan. – Curitiba, 2016.
142 f.

Orientador: Profº Drº Alexandre Augusto Biz.
Coorientadora: Profª Drª Márcia Shizue
Massukado-Nakatani.

Dissertação (Mestrado em Turismo) – Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná.

1. Turismo – Gestão de Destinos Turísticos.
2. Turismo – Análise de Fluxo de Informação.
3. Criação de Conhecimento Organizacional. I. Título.

CDD 338.4791



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

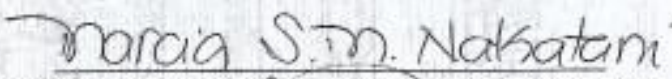
Aos vinte e dois dias do mês de março do ano de dois mil e dezesseis, às quatorze horas e trinta minutos, na sala EP5, do Edifício Dom Pedro II, Campus Reitoria, foi avaliada pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo relacionados, a Dissertação de Mestrado da aluna **CECÍLIA DE SOUZA PAVAN** intitulada "Análise do fluxo de informação e processo de criação de conhecimento de uma Destination Management Organization – estudo de caso no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau" que obteve como resultado final APROVADO.

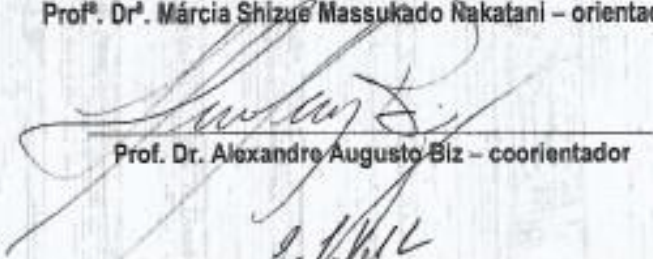
(RES. 65/09 CEPE Art. 69. Os examinadores avaliarão a dissertação ou a tese considerando o conteúdo, a forma, a redação, a apresentação e a defesa do trabalho, decidindo pela aprovação, ou reprovação do trabalho de conclusão do aluno.

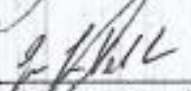
Parágrafo único. A ata da sessão pública da defesa de dissertação ou tese indicará apenas a condição de aprovado ou reprovado.

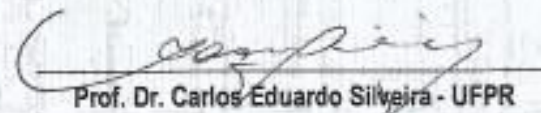
OBS: este documento tem a validade de 60 dias a contar desta data.

Nome e assinatura da Banca Examinadora:


Prof.ª. Dr.ª. Márcia Shizue Massukado Nakatani – orientadora


Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz – coorientador


Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Daros - UFSC


Prof. Dr. Carlos Eduardo Silveira - UFPR

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar o fluxo de informação e o processo de criação de conhecimento organizacional do CCVB, a fim de propor melhorias para a organização. A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de caráter exploratório no primeiro momento, e descritivo no segundo, sendo desenvolvida através do método de estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa o Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau. A primeira fase da coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada com a Diretora Executiva do CCVB, e teve como resultado o desenho da plataforma de negócios em turismo com base no CCVB. Objetivo na segunda fase da coleta de dados foi identificar o fluxo da informação e criação de conhecimento em uma área de comunicação com os mantenedores do CCVB, resultado da entrevista com a Diretora Executiva, sendo os departamentos de Relacionamento com Mantenedores, Eventos e Visitors. Com base nas análises dos resultados levantados nas entrevistas e na contextualização teórica, foi possível fazer apontamentos sobre o processo de fluxo de informação e criação do conhecimento no CCVB, tendo como base o eixo de Comunicação exposto pela diretora executiva sob o olhar da plataforma de negócios em turismo, como foco de análise desta pesquisa. Como resultado, foi possível identificar que a informação não segue um caminho pré-determinado na organização, e que as informações fluem dentro de cada setor e entre setores também, através das ferramentas de TIC e através da interação constante entre os colaboradores. Porém, não conseguem fluir entre o CCVB e os mantenedores, mostrando uma barreira informacional, visto que a necessidade informacional do CCVB é relacionada ao compartilhamento de informações dos seus mantenedores. Na esfera de criação de conhecimento organizacional, foi possível identificar ações que espelham o modelo SECI de criação de conhecimento organizacional, e o CCVB possui um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento, onde os colaboradores têm oportunidade de trocar ideias proporcionando, porém ainda não se conforma como um processo formal de criação de conhecimento. Após análise, foi possível identificar os *gaps* e propor ações, atividades e atitudes que podem cooperar para o aprimoramento e melhoria do fluxo informacional e criação de conhecimento da organização, sendo que as melhorias têm como foco o eixo de Comunicação entre CCVB e mantenedores, exposto pela diretora executiva como o ponto mais crítico na organização. O CCVB precisa planejar a gestão informacional e o papel desempenhado pela informação dentro da organização, e objetivo é inserir práticas de gestão adaptadas a organização, com o intuito de melhorar o seu desempenho, a partir da retenção, disseminação, compartilhamento e criação de conhecimento. Porém, o mais importante, antes de propor práticas para a criação do conhecimento, é criar um ambiente e condições que incitem a criação do conhecimento. Para tal, foram propostas práticas que estimulam as condições favoráveis em um ambiente organizacional para a criação do conhecimento.

Palavras-chave: turismo, gestão de destinos turísticos, informação, conhecimento, fluxo de informação, criação de conhecimento organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the flow of information and the process of creating the organizational knowledge on CCVB in order to propose improvements to the organization. This research is characterized as qualitative research, through exploratory and descriptive research, being developed through the case study method, and as a research subject Curitiba, Region and Coast Convention & Visitors Bureau. The first phase of data collection was performed through a semi-structured interview with the Executive Director of CCVB, and resulted in the design of the business platform in tourism based on CCVB. The objective in the second phase of data collection was to identify the flow of information and knowledge creation in a communication area with the maintainers of CCVB, the result of an interview with the Executive Director, and the departments of Relationship with Maintainers, Events and Visitors. Based on the analysis of the results collected in interviews and theoretical context, it was possible to make notes on the flow of information process and creation of knowledge in CCVB, based on the Communication shaft exposed by the executive director from the perspective of business platform in tourism, as the focus of analysis of this research. As a result, it was possible to identify that the information doesn't follow a predetermined path in the organization, and the information flow within each sector and between sectors are supported by ICT tools and through constant interaction between employees. However, they can not flow between the CCVB's maintainers, showing an information barrier, as the informational needs of CCVB is related to information sharing of its maintainers. In the sphere of creation of organizational knowledge, it was possible to identify actions that supported the SECI model of organizational knowledge creation, and CCVB has a favorable environment for knowledge sharing, where employees have the opportunity to exchange ideas, but still does not conform as a formal process of knowledge creation. After analysis, it was possible to identify the gaps and propose actions, activities and attitudes that can cooperate to improve the information flow and organizational knowledge creation, and the improvements are focused on the axis of communication between CCVB and maintainers exposed the executive director as the most critical point in the organization. The CCVB need to plan informational management and the role of information within the organization, and its goal is to insert management practices adapted to the organization, in order to improve their performance, from the retention, dissemination, sharing and creation of knowledge. But most importantly, before proposing practices for knowledge creation, it is to create an environment and conditions that encourage the creation of knowledge. Finally, it was practical proposals that encourage favorable conditions in an organizational environment for knowledge creation.

Key words: tourism, destination management, information, knowledge, information flow, organizational knowledge creation.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma tiveram uma participação na minha jornada de mestranda, seja direta ou indiretamente. Em especial:

À minha mãe **Clara**, por ser “mãe e pai”, o meu porto seguro, e por me ensinar os valores que me fizeram seguir nesta caminhada. Aquela que sempre será a minha base, e que esteve comigo em toda essa trajetória. Por todo o amor, carinho, dedicação e apoio, e por sempre me esperar de braços abertos quando eu volto para “casa”.

À minha avó Cláudia e a minha madrinha Ana Cláudia, que são exemplos de fortaleza, e que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos da minha vida, me ajudando no que for preciso, e aplaudindo de pé todas as minhas conquistas.

A todos da minha família... meus primos Gustavo, Laura e Lívia, que foram essenciais nesta trajetória, e que ajudaram a construir a minha história, e que sempre pude contar como um suporte. Em especial ao meu **tio Ivo**, que infelizmente faleceu dias antes de eu concluir essa etapa. A forma com que ele lutou contra a sua doença, sem desanimar, buscando sempre uma forma de seguir em frente, nunca desistindo de seus compromissos e principalmente não perdendo a disposição, a alegria, as piadas e as esperanças, foi e sempre será um exemplo. O que fica como ensinamento, que sempre levarei comigo: por mais que a jornada seja dolorosa e cansativa, não percamos a fé e a alegria de viver.

Ao meu orientador Prof. Dr. Alexandre Biz, pelo incentivo e credibilidade no meu trabalho e em toda a minha vida acadêmica, desde a graduação, sempre com discussões e projetos, principalmente por ser o grande mestre que é, aquele que me inspira a seguir a área acadêmica, e por sempre ter um bom conselho nas horas que mais precisei. Obrigada!

Aos professores do PPGTUR, em especial a Prof. Dra. Márcia Massukado-Nakatani, Prof. Dr. José Gândara, Prof. Dr. Vander Valduga, que contribuíram para a construção desse trabalho, seja com suas aulas, com as sugestões e discussões, ou com “conselhos de corredor”.

A todas as entrevistadas do CCVB, pela receptividade, e que gentilmente aceitaram participar dessa pesquisa.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, pelas contribuições.

Ao CNPq pelo auxílio financeiro cedido à pesquisa e a Capes pela concessão da bolsa que permitiu o desenvolvimento e concretização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma do mestrado, pela parceria nos trabalhos, nos cafés e nas discussões, e em especial a Bruna, Cida e Milene, pela amizade que construímos, pelo apoio sentimental nos surtos acadêmicos, nas viagens, nos cafés e nas conversas despretensiosas... espero que continuem fazendo parte da minha vida!

Aos colegas de trabalho da Simple Guest... Fernando, Bernardo, Gi, Rê, Vitor, Márcia... por terem compreendido minhas ausências em alguns momentos, pelo suporte e ajuda no trabalho, pelo respeito e por me ajudarem com palavras de apoio e risadas.

Aos amigos da vida, Guilherme, Cazé, Lara, Tiago, Fernanda, Gabriela(s), Henrique, Charles, Augusto, e tantos outros, que compreenderam essa fase da minha vida e estiveram comigo acompanhando de perto ou de longe o longo caminho percorrido. É muito bom compartilhar as conquistas, alegrias e tristezas da vida com vocês.

Às minhas grandes amigas, Julia e Amanda, que foram essenciais nessa jornada, desde o início. Obrigada por sempre estarem presentes, dando força, conselhos, comida, suporte via áudios, puxões de orelha e muitos momentos de descontração, sempre me fazendo dar boas risadas e levar tudo de forma mais fácil.

O meu agradecimento especial vai para **Thiago**, que se mostrou mais que um namorado, e sim um verdadeiro amigo e companheiro de vida, acreditando em mim – principalmente nos momentos em que eu duvidava – sempre me incentivando a fazer o meu melhor, nesse e em todos os momentos da minha vida. Agradeço pelo carinho, palavras de apoio, paciência, incentivo e compreensão em todos os momentos.

.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: GERENCIAMENTO DE DESTINO TURÍSTICO.....	26
FIGURA 2: LINHA DO TEMPO DOS CONVENTIONS BUREAU	35
FIGURA 3: ORGANOGRAMA CCVB 2016.....	39
FIGURA 4: DESENHO DA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO	43
FIGURA 5: ESTRUTURA DE COORDENAÇÃO DA GESTÃO DESCENTRALIZADA DO TURISMO BRASILEIRO.....	51
FIGURA 6: MODELO PROPOSTO PARA APRESENTAR O FLUXO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	58
FIGURA 7: A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	60
FIGURA 8: HIERARQUIA NA FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO	64
FIGURA 9: PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL ..	69
FIGURA 10: PROCESSO SECI	70
FIGURA 11: PROCESSO “BA” DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	72
FIGURA 12: PROCESSO DE DESCOBERTA DE CONHECIMENTO EM BASE DE DADOS (KDD).....	73
FIGURA 13: PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	75
FIGURA 14: APLICAÇÃO DO SENSEMAKING MODEL OF KNOWLEDGE EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	77
FIGURA 15: ESTRUTURA DA ARQUITETURA DO CONHECIMENTO DO DESTINO	79
FIGURA 16: ETAPAS DA PESQUISA	88
FIGURA 17: PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO ADAPTADA	92
FIGURA 18: PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO ADAPTADA AO CCVB	100
FIGURA 19: ENTRADA DE INFORMAÇÕES EXTERNAS NOS DEPARTAMENTOS	109
FIGURA 20: FLUXO DE INFORMAÇÕES INTERNAS CCVB	111
FIGURA 21: FLUXO DE INFORMAÇÃO DO CCVB COM BASE NO MODELO DE BEAL (2008).....	112
FIGURA 22: MODELO “IDEAL” DE FLUXO INFORMACIONAL E PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	119

FIGURA 23: INTERSECÇÃO ENTRE AS ÁREAS DE PESQUISA ADOTADAS NA DISSERTAÇÃO.....	128
--	-----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: OS SETORES E SUAS FUNÇÕES NO TURISMO	29
QUADRO 2: PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DMO – ÂMBITO NACIONAL, ESTADUAL / REGIONAL E LOCAL	32
QUADRO 3: TIPOS DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS	33
QUADRO 4: CORRENTES TEÓRICAS DE PLATAFORMA.....	42
QUADRO 5: FINALIDADES DA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO	44
QUADRO 6: PILARES DA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS.	45
QUADRO 7: OS TRÊS MODELOS DE USO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	61
QUADRO 8: DIMENSÕES DO CONHECIMENTO SEGUNDO NONAKA E TAKEUCHI (1997).....	65
QUADRO 9: CONCEITOS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	67
QUADRO 10: MÉTODOS E TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS A PROCESSOS.....	82
QUADRO 11: BENEFÍCIOS E OPORTUNIDADES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	84
QUADRO 12: LISTA DOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS USADOS PELA AUTORA ..	90
QUADRO 13: ESTRUTURA TEÓRICA.....	90
QUADRO 14: ROTEIRO BASE PARA ENTREVISTA COM DIRETORA EXECUTIVA CCVB	93
QUADRO 15: ROTEIRO BASE PARA ENTREVISTAS FASE 2	95
QUADRO 16: CONDIÇÕES NECESSÁRIAS E AS AÇÕES PROPOSTAS PARA AMBIENTE FAVORÁVEL A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	121

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MANTENEDORES DO CCVB	38
TABELA 2: CHEGADA TURISTA INTERNACIONAL.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
C&VB	Convention & Visitors Bureau
CBCVB	Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureau
CCVB	Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DMIS	<i>Destination Management Information System</i>
DMO	<i>Destination Management Organization</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GC	Gestão do Conhecimento
KDD	<i>Knowledge Discovery in Databases</i>
MEI	Microempreendedor Individual
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
OOT	Órgãos Oficiais de Turismo
OTPP	Organizações Turísticas Públicas e Privadas
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PNT	Plano Nacional de Turismo
PPGTUR	Programa de Pós-Graduação em Turismo
SIGD	Sistema de Informação para Gestão de Destino
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS	25
2.1 DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION – DMO'S	30
2.1.1 Convention & Visitors Bureau	34
2.1.2 Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau	37
2.2 PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO	39
2.3 ANÁLISE DOS TIPOS DE GESTÃO DOS TOP 5 DESTINOS TURÍSTICOS INTERNACIONAIS E BRASIL.....	45
2.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	52
3 GESTÃO E FLUXOS DA INFORMAÇÃO	53
3.1 FLUXO DA INFORMAÇÃO	55
3.2 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	62
4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	63
4.1 CONHECIMENTO	63
4.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	66
4.2.1 Modelo SECI	70
4.2.2 Knowledge Discovery in Databases – KDD	73
4.2.3 Estudos e modelos correlatos	74
4.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORIENTADA A PROCESSO	80
4.4 BENEFÍCIOS E OPORTUNIDADES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	83
4.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	84

5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
5.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	86
5.2	ETAPAS ADOTADAS PARA A ELABORAÇÃO DA PESQUISA.....	88
5.3	ETAPA 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	89
5.4	ETAPA 2 – COLETA DE DADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS	91
5.4.1	Fase 1 - Conversão do modelo da plataforma de negócios em turismo para o CCVB	91
5.4.2	Fase 2 - Identificação do processo de gestão da informação e criação de conhecimento	93
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS.....	96
6.1	ENTREVISTA FASE 1 – DIRETORA EXECUTIVA CCVB	96
6.1.1	Consumidores	97
6.1.2	Empresas	97
6.1.3	Outras empresas	98
6.1.4	Eixo Principal – Pesquisa, Educação, <i>Business Intelligence</i>, Apoio e MEI e PME's, Marco Regulatório e Financiamento.....	98
6.2	ENTREVISTAS FASE II – DEPARTAMENTOS DE RELACIONAMENTO COM MANTENEDORES, EVENTOS E VISITORS.....	101
6.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	107
6.4	SUGESTÕES CONTRIBUTIVAS AO CCVB	117
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
7.1	FATORES LIMITANTES DA PESQUISA	129
7.2	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	129
	REFERÊNCIAS.....	130

1 INTRODUÇÃO

O foco em ativos tangíveis na Sociedade Industrial se deslocou para os ativos intangíveis na Sociedade do Conhecimento, tornando o conhecimento o fator chave de sucesso nas organizações. Com esta mudança de paradigma, o capital intelectual e os ativos intangíveis tornaram-se uma questão importante para as organizações e também amplamente pesquisado no meio acadêmico (STEWART, 2002; STEFANO; CASAROTTO FILHO; FREITAS; MARTINEZ, 2014).

As organizações estão compreendendo que sua viabilidade e vantagem competitiva dependem, entre outros fatores, da qualidade de seus ativos do conhecimento, exigindo das organizações a capacidade de mudança rápida, aprendendo assim a lidar com as novas regras e exigências desta economia do conhecimento (STEWART, 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; STEFANO et al., 2014).

Como consequência, as organizações buscam modelos e práticas de gestão com o objetivo de propiciar e estimular a cultura organizacional voltada para o conhecimento, que encaixe em sua estrutura e estratégias organizacionais, proporcionando vantagem competitiva. O conhecimento é o recurso básico e principal na Sociedade da Informação e do Conhecimento, e esta sociedade incentiva novas práticas dentro da organização, baseadas no conhecimento (TRISKA, 2008; BARROS; CIUPAK; PAIVA; TOMAÉL, 2010).

A grande questão que caracteriza esta Sociedade da Informação e do Conhecimento pode ser observada através do exemplo de Stewart (2002, p. 41) ao afirmar que “quem quiser saber por que uma empresa química obtém melhores resultados do que outra, a resposta estará em seu capital humano, estrutural e em clientes, não em suas caldeiras, tonéis, retortas e alambiques”. Portanto, os ativos intelectuais são o que podem vir a diferenciar uma organização dos seus concorrentes.

Neste cenário de importância do conhecimento no contexto organizacional como fonte de vantagem competitiva em uma empresa, o gerenciamento deste conhecimento dentro das organizações torna-se fundamental para o melhor posicionamento da empresa no mercado atual (AZEVEDO, RODRIGUEZ e RODRIGUEZ, 2012; PARK; CHANG; PARK, 2015).

A gestão da informação, por sua vez, requer o estabelecimento de processos, etapas ou fluxos sistematizados e estruturados, associado às pessoas responsáveis por sua condução, para que se obtenham os resultados almejados (FLORIANI, 2007). Neste caso, o estudo e a observação da gestão e dos fluxos informacionais nas organizações são relevantes para melhorar a compreensão de como ocorre o fenômeno de geração de conhecimento organizacional por meio do uso das fontes de informação (RODRIGUES, BLATMANN, 2011).

Sob esta perspectiva, surge uma dependência mutua entre a organização e as tecnologias de informação e comunicação – TIC. Essa relação de interdependência se dá pela importância que as TIC's têm em relação a competitividade da organização. Quando suas aplicações e soluções refletem no conhecimento de problemas e soluções deles nas organizações, resultam em ativo de grande valor na organização. Ou seja, a união da organização, das TIC's e das pessoas (SAMPAIO; ROSA; PEREIRA, 2012).

Neste ambiente de ritmo acelerado e competitivo, será cada vez mais complexo para os destinos e empresas de turismo manter vantagem competitiva, se não adotarem ferramentas e técnicas de criação e descoberta de conhecimento em seus esforços para desenvolver e gerenciar produtos e serviços turísticos. Através das informações detalhadas sobre os clientes, mercados, produtos e serviços, os gestores de destinos turísticos e profissionais da área estariam mais preparados para lidar com as constantes mudanças e as novas necessidades do mercado (PYO, UYSAL, CHANG, 2002).

Similar aos produtos, os serviços são um conjunto de conhecimentos, no entanto, os serviços são mais dependentes de conhecimentos intangíveis (STEFANO et. al., 2014). A atividade turística, englobada no setor de serviços, é complexa e fragmentada, desde o momento em que os visitantes chegam ao destino, até a sua saída, a qualidade de sua experiência é afetada por diversos serviços e experiências, incluindo uma gama de serviços públicos e privados, interações com a comunidade, meio ambiente e hospitalidade. Desta forma, a gestão de um destino turístico envolve uma abordagem estratégica, de gerenciamento coordenado de todos os elementos e organizações que o compõem (PETROCCHI, 2006; OMT, 2007).

Sendo assim, fica claro que ocorre uma demanda crescente pela análise do processo, das atividades e dos resultados provenientes de dados e informações na atividade turística, visto que é uma atividade que depende da informação. No âmbito das organizações turísticas, que possuem a incumbência de gerenciar a atividade, esta necessidade é crescente.

Sabe-se que essas atividades de gestão precisam ser planejadas e ligadas a visões estratégicas que as tornem efetivas, no sentido de promover a geração de resultados que modifiquem os contextos dos quais elas fazem parte, destacando-se um tipo de tarefa intensiva em conhecimento que está sempre presente: o processo de tomada de decisão. Trata-se de um componente essencial nos processos de gestão e que envolve processos de escolha, uso de informações, conhecimento e experiência do gestor (RIBEIRO JUNIOR, 2011).

No caso do turismo, os diversos fatores que compõe o seu sistema são determinantes para o desenvolvimento da atividade, ressaltando assim o seu caráter intersetorial, e estas partes se caracterizam como: primeiro setor (órgãos públicos de turismo), segundo setor (entidades privadas de turismo) e o terceiro setor (entidades institucionais de turismo) (VIANA, 2012).

Os Órgãos Oficiais de Turismo – OOT, que são denominados na literatura internacional como *Destination Management Organization* – DMO, são responsáveis por envolver a colaboração entre as várias partes e atores locais envolvidos no planejamento, gestão, promoção do destino turístico e pelas atividades de integração, cooperação e coordenação da atividade em um nível público-privado, e podem categorizar-se dentre os três setores (OMT, 2007; VOLGGER; PECHLANER, 2014).

Apesar da gestão do turismo ainda estar concentrada, majoritariamente, nas mãos do setor público – que tem um papel central no desenvolvimento do turismo, através da formulação de políticas publicas de incentivo a atividade – o terceiro setor tem sua representatividade na atividade turística, através das organizações sociais do tipo públicas ou privadas, sem fins lucrativos (VIANA, 2012). Assim, com essa abordagem de descentralização, o poder e os recursos foram transferidos através de parcerias entre o setor publico e o setor privado.

Um exemplo de organização que pode ser caracterizada desta forma é o *Convention & Visitors Bureau* – C&VB, que no Brasil se configuram como uma organização privada sem fins lucrativos, cuja razão de existência é trabalhar com as

várias atividades envolvidas na cadeia produtiva do turismo, trazendo benefícios para toda a região em que atua.

O C&VB busca, por meio de uma política de captação de eventos, aumentar o fluxo de turistas, permitindo o envolvimento dos mais diversos setores que se beneficiam das atividades diretas e indiretas geradas pelo setor. Desta forma, os principais focos de trabalho estão voltados para a manutenção das ações de promoção, divulgação e publicidade dos destinos e para a promoção interna de cada destino, com o objetivo de contribuir para a melhoria dos serviços e da infra-estrutura apresentada aos visitantes, além da captação e geração de eventos e negócios (CORIOLANO; MONTES, 2003).

A proposta de pesquisa visa contribuir com a ampliação da discussão do turismo atrelado a áreas de gestão do conhecimento, tanto na academia quanto nas organizações públicas e privadas. A investigação sobre processo de criação de conhecimento organizacional para tomada de decisão nas DMO's pode se tornar um caminho para o crescimento e fortalecimento da atividade turística e o reconhecimento da sua importância enquanto fenômeno socioeconômico e cultural.

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A gestão dos ativos intangíveis como a informação e o conhecimento está se tornando, cada vez mais relevante nos padrões atuais de gestão. Neste sentido, a criação, o desenvolvimento e a gestão do conhecimento organizacional e suas ferramentas estão enfrentando o desafio de completar os esquemas de gestão tradicionais (MORENO, LANDAETA, 2014).

Em particular, várias empresas estão percebendo que sua viabilidade depende da qualidade competitiva dos seus ativos do conhecimento, a fim de cumprir os seus objetivos. Por esta razão, as empresas hoje precisam identificar e avaliar os seus conhecimentos além de gerir eficazmente os recursos para ganhar e manter elevadas *performances* (STEFANO et. al. 2014).

O que ocorre atualmente é um grande fluxo de informações, derivados de fatores externos, das quais uma grande quantidade de informações não são utilizadas de forma assertiva pela organização, que em determinados casos não possui tecnologias de informação apropriadas – aliadas a uma gestão do

conhecimento, a fim de transformar estes insumos em novos conhecimentos para uso na tomada de decisões estratégicas. Biz (2009, p. 194) afirma que “um dos principais problemas das organizações não está somente ao acesso às informações, mas sim na habilidade em trabalhá-las para o seu uso operacional e estratégico”.

O diagnóstico de fluxos informacionais é essencial para o reconhecimento de sua eficiência, de gargalos decorrentes da falta desta e para sua adequação à necessidade dos interessados (JACOSKI, 2005). Nesse sentido, uma DMO que se preocupe e utilize da gestão da informação baseada nos fluxos informacionais poderá afiançar que a qualidade de suas decisões resulte em ganhos estratégicos perante outras destinações, ou seja, seus concorrentes (FLORIANI, 2007).

No Plano Nacional de Turismo 2013-2016 (BRASIL, MTUR, 2013), uma das diretrizes é **Incentivo à inovação e ao conhecimento**. O PNT 2013-2016 apresenta um conjunto de ações estratégicas, e dentre elas duas ações são voltadas para área de gestão da informação e do conhecimento (grifo nosso).

O Ministério do Turismo reconhece a importância da inovação para o crescimento do turismo e entende que é preciso fomentá-la em todas as ações empreendidas pelos atores do setor, seja na consolidação da rede de gestão em todo o país, no uso de tecnologias e ferramentas inovadoras para a promoção dos destinos, na formatação de meios alternativos de interação e contato com os turistas, seja em pesquisa, produção de conhecimento e compreensão dos comportamentos dos mercados (BRASIL, MTUR, 2013, p. 55)

A medida que o mercado se faz mais complexo, também se torna mais complexo o processo de tomada de decisões. A incerteza e risco permeiam os gestores e qualquer estratégia não planejada pode se tornar um problema. Por isso, gerir a informação é crucial para as organizações, pois a informação e o conhecimento se tornam o ativo necessário para tornar as decisões mais assertivas.

Ribeiro Junior (2011) afirma que o uso intensivo de insumos de informação e os elementos típicos de atividades intensivas em conhecimento caracterizam o processo de tomada de decisão e dão suporte para que tais processos possam ser realizados. Floriani (2007) complementa afirmando que as organizações que administrarem eficientemente a informação terão um recurso estratégico fundamental para a maximização da qualidade do processo decisório.

Uma das formas de usar a informação de forma estratégica é criando conhecimento a partir dessa informação. É aquele processo em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar conhecimento. Esses novos conhecimentos permitem a organização desenvolver novas capacidades, melhorar processos existentes e criar novos produtos ou serviços (VON KROGH; ICHIO, NONAKA, 2001; CHOO, 2006).

Em vários formatos, a informação pode auxiliar no processo decisório, especialmente no planejamento e na gestão, desde que seu significado ou valor possa ser identificado em meio a vastidão de conteúdo disponível nas mídias sociais. Em suma, a eficácia e produtividade dos processos organizacionais, tais como processos de negócios e processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, a capacidade da empresa em gerar valor, origina-se cadeias de causa-e-efeito ativadas pela gestão adequada dos recursos organizacionais de conhecimento (SCHIUMA; CARLUCCI, 2012).

As DMO's têm por objetivo aumentar a competitividade do destino e comercializá-lo para potenciais visitantes. Suas principais responsabilidades e atividades envolvem o marketing do destino, coordenar a atividade turística, monitorar padrões de serviços e qualidade, proporcionar benefícios econômicos e favorecer as relações com a comunidade local e os demais atores envolvidos (PIKE, 2004; BLAIN; LEVY; RITCHIE, 2005).

Porém, é recente a preocupação dos gestores de organizações turísticas em relação à importância do gerenciamento das informações para a tomada de decisões. Nesse sentido, considera-se essencial abordar a função básica da informação no contexto da atuação dos organismos municipais e regionais de turismo. No caso desta pesquisa, o CCVB foi escolhido como objeto de pesquisa, devido a sua importância para a atividade turística, bem como a importância de estudos sobre fluxos informacionais e suas implicações no processo de criação de conhecimento, e as vantagens que esses processos trazem para as organizações.

A escolha pelo Curitiba Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* – CCVB como objeto de pesquisa se deu por alguns fatores:

- (a) CCVB é responsável por envolver a colaboração entre as várias partes e atores locais envolvidos no planejamento, gestão, promoção do destino turístico;
- (b) importância do CCVB no segmento de promoção de eventos para sua região de atuação;

- (c) facilidade no acesso aos dados e aplicação da pesquisa e;
- (d) importância da informação e do conhecimento para gestão de um destino turístico.

Diante desse contexto, busca-se identificar a importância do processo de criação de conhecimento pelas DMO's, a partir das fontes de informação, dos fluxos informacionais e do processo de criação de conhecimento. Assim, a questão norteadora de pesquisa foi definida da seguinte forma: **quais as fontes e o fluxo informacional utilizados no processo de criação de conhecimento organizacional no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Apresentam-se abaixo os objetivos (geral e específicos) de resultados.

1.1.1 Geral

Analisar o fluxo de informação e o processo de criação de conhecimento organizacional do CCVB.

1.1.2 Específicos

- Caracterizar modelos de gestão de destinos turísticos;
- Apresentar quadro síntese dos benefícios e oportunidades da criação do conhecimento organizacional;
- Desenhar o fluxo de informação e o processo de criação do conhecimento a partir da plataforma de negócios em turismo;
- Propor melhorias no processo de criação de conhecimento organizacional do CCVB

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a importância da presente pesquisa para a área de concentração do Programa de Mestrado em Turismo e Desenvolvimento – UFPR (PPGTUR), pelo fato da presente pesquisa unir o olhar do turismo, que é por sua característica multidisciplinar, a perspectiva da Ciência da Informação e Engenharia e Gestão do Conhecimento, como forma de contribuição teórica e prática da interdisciplinaridade.

Pacheco, Tosta e Freire (2010) afirmam que os programas de pós-graduação têm a obrigação de romper com essa cegueira cômoda, levando seus alunos a se preparar para o campo de pesquisa e trabalho, mais comprometidos com os resultados de suas ações, gerenciando o seu próprio processo de construção de conhecimentos - sua aprendizagem. Resposta encontrada na promoção da interdisciplinaridade. A interdisciplinaridade, de acordo com Fazenda (1995, apud PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010, p. 139) “é uma exigência natural e interna das ciências e busca trazer uma melhor compreensão da realidade”.

Em relação à importância para a linha de pesquisa “Organizações Turísticas Públicas e Privadas (OTPP)”, o tema de pesquisa proposto é relevante na intenção de aprofundar a análise da literatura em relação as organizações turísticas e seu papel perante a gestão da atividade turística, bem como a aplicação de conceitos da ciência da informação e gestão do conhecimento em organizações de turismo, possibilitando uma reflexão sobre as funções, responsabilidades e possibilidades de utilização do fluxo informacional para a gestão de organizações de turismo.

Cabe aqui também justificar a escolha do campo de estudo e a importância do mesmo para a pesquisadora, visto que a autora buscou embasamento teórico para a pesquisa, além do turismo, em outras áreas de estudo, como Ciência da Informação e Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Pessoalmente, as motivações da pesquisadora para a realização da pesquisa estão ligadas ao interesse em unir a área de formação acadêmica e experiências profissionais, bem como adquirir conhecimento e aprofundar-se nos assuntos relacionados à gestão da informação e gestão do conhecimento. A escolha também se deu pelos estudos e decorrentes pesquisas desenvolvidas sobre o tema pela pesquisadora (PAVAN, 2011; BIZ, MASSUKADO-NAKATANI, PAVAN, 2013; THOMAZ, BIZ, PAVAN, 2014; BIZ, BETTONI, THOMAZ, SANTOS, PAVAN, 2014).

Em relação ao turismo, o presente trabalho visa como contribuição teórica para o campo de estudo em turismo a ampliação da discussão sobre o termo *Destination Management Organization* – DMO, bem como a abordagem sobre os tipos de gestão de destinos turísticos, sob o olhar do modelo da OMT (2007), e explorar sobre a plataforma de negócios em turismo (BRASIL, MTur, 2014).

No que tange a informação e criação de conhecimento organizacional o processo a ser proposto visa contribuir ao: a) apresentar como o processo foi construído e; b) como as DMO podem utilizá-lo para obter tais oportunidades e benefícios, de acordo com suas necessidades e objetivos.

Desta forma, o presente trabalho busca trazer conceitos, abordagens, discussões, modelos e técnicas de outras áreas como ciência da informação, engenharia e gestão do conhecimento, contribuindo assim com as pesquisas em turismo, que também apresentam características e abordam assuntos interdisciplinares.

Em suma, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o fluxo informacional e processo de criação de conhecimento organizacional de uma DMO – no caso desta pesquisa, a organização escolhida foi o Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau – a fim de propor melhorias neste processo com o objetivo de: a) auxiliar no processo de criação e compartilhamento do conhecimento atrelado as necessidades específicas de uma DMO; b) auxiliar nas rotinas e processos diários da organização, c) melhorar o desempenho organizacional e auxiliar no processo de tomada de decisão.

A proposta deste estudo baseia-se na ideia de que organizações funcionam como sistemas abertos, recebendo e processando informações do ambiente externo. O pensamento sistêmico é abordado com referência, e como o ambiente é complexo e dinâmico, as informações muitas vezes não estão sistematizadas e organizadas, exigindo então dos gestores uma interpretação dos recortes informacionais para que possam tomar decisões (LEITÃO; NASSIF, 2012, p. 134).

De acordo com Simková (2009), o estudo e a prática da Gestão do Conhecimento tem crescido rapidamente desde os anos 90, impulsionado por tendências sociais, econômicas e tecnológicas, no entanto, o campo do turismo tem sido lento em adotar essa abordagem devido a dois fatores: a falta de engrenagem entre pesquisadores e mercado turístico e; a falta de informação e domínio sobre o campo de pesquisa.

Mistilis e Sheldon (2006, apud JIA et. al., 2012) afirmam que as questões específicas de gestão de conhecimento ainda encontram dificuldades em aliar-se ao campo do turismo, visto que a atividade turística tem como característica a heterogeneidade, sendo composta por diversos tipos de organizações, mesmo que interrelacionadas, que dificultam os processos de transferência de conhecimento.

Porém, alguns estudos (ex.: PYO; UYSAL; CHANG, 2002; HÖPKEN et. al., 2011; JIA et. al., 2011) mostraram a tendência de aliar a atividade turística a tecnologias da informação e comunicação, visto que a informação e o conhecimento se tornaram uma das principais ferramentas estratégicas para a atividade turística, em razão da sua característica de intangibilidade, se tornando assim um fator chave na tomada de decisão das organizações caráter pública, privada e mista (BIZ, TODESCO, RADOS, 2013). Os consumidores, que necessitam de informação, se tornaram mais exigentes e, a partir disso, as organizações estão vendo a importância da informação nesta nova era, que prima pela velocidade das informações e pela busca do conhecimento.

Devido aos fatores corroborados acima, a presente proposta de pesquisa visa contribuir para o desenvolvimento de pesquisas e ações na área da gestão do conhecimento atrelado ao turismo, tanto na academia quanto nas organizações públicas e privadas, particularmente as que envolvam o uso do conhecimento voltado para a tomada de decisões estratégicas. A utilização do conhecimento como um recurso estratégico torna-se necessário, bem como o gerenciamento das tecnologias de informação, visto que já se tornaram parte integrante no gerenciamento da atividade turística.

Sendo assim, é válido ressaltar a importância do presente estudo e como resultado final deste projeto propõe-se elaborar um processo de criação de conhecimento organizacional, para que possam ser utilizadas para a tomada de decisões estratégicas no âmbito do turismo, para a criação de novos projetos que beneficiem os *stakeholders*¹ e, auxiliando no processo de criação de novos produtos turísticos ou mesmo da melhoria dos serviços prestados.

Após a introdução, contextualização do problema, objetivos e a justificativa da presente pesquisa apresentam-se a estrutura da mesma.

¹ O termo “stakeholders” foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, objetivo geral, objetivos específicos, problemática e justificativa da pesquisa, juntamente com a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda sobre conceitos de gestão de destinos turísticos, a conceituação de DMO, da plataforma de negócios em turismo, explorando os tipos de gestão de destinos turísticos, seguido de uma análise dos cinco países que mais receberam turistas de acordo com a OMT (2014) e o Brasil.

Em seguida, o terceiro capítulo aborda sobre conceitos de informação e fluxo de informação, bem como sua importância dentro de uma organização. Além de abordar sobre modelo de fluxos de informação, que posteriormente serão utilizados para a construção metodológica.

O quarto capítulo aborda os conceitos de conhecimento, criação do conhecimento organizacional, modelos de criação de conhecimento. Além disso, o capítulo apresenta modelos e estudos correlatos em relação a criação do conhecimento organizacional, bem como as oportunidades e benefícios da criação do conhecimento para uma organização.

O quinto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos como tipo de pesquisa, métodos e técnicas de coleta de dados utilizadas para atender aos objetivos específicos. Já no sexto capítulo são exploradas as análises com base nas entrevistas realizadas, bem como o desenho do fluxo informacional com base na plataforma de negócios em turismo.

Por fim, no sétimo capítulo são explanadas as considerações finais deste trabalho, com base nos resultados da pesquisa, limitações da pesquisa e possíveis outros trabalhos que possam surgir a partir desta pesquisa.

2 GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Há diversas conceituações sobre o que é um destino turístico, visto que há uma série de características que o definem. Como a maioria das atividades turísticas ocorrem em determinado espaço, podendo ser um espaço geográfico homogêneo, estes espaços se conformam como destinos turísticos, e constituem o elemento mais importante e essencial do sistema turístico (DIAS; PIMENTA, 2005; VALLS, 2006; KLIMEK, 2013).

Buhalis (2000) afirma que os destinos se conformam como um conjunto de produtos turísticos (alojamento, alimentação, transporte, infraestruturas, instalações de recreação, etc.) e uma grande variedade de atrações turísticas naturais e culturais (paisagem, monumentos, atmosfera), oferecidas aos turistas durante sua estadia.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo – OMT (2007), a gestão de destinos turísticos pode ser resumida na figura 1.

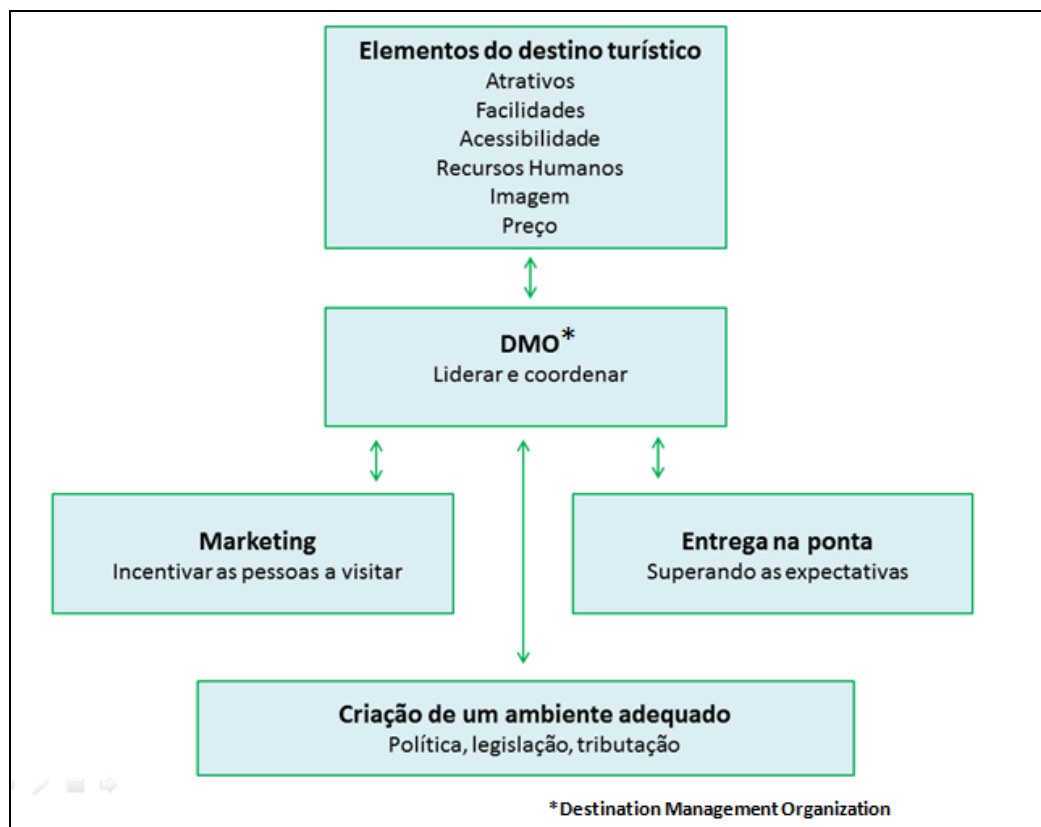


FIGURA 1: GERENCIAMENTO DE DESTINO TURÍSTICO

Fonte: OMT (2007, p. 04)

A criação de um ambiente adequado é a base da gestão de um destino turístico, pois dá suporte a todos os processos, desde a comercialização até a entrega da experiência para o turista. Entram as políticas públicas de incentivo ao turismo; planejamento e infraestrutura; desenvolvimento de recursos humanos; desenvolvimento de produtos e serviços; tecnologia e desenvolvimento de sistemas. Já o marketing envolve ações com o intuito de atrair turistas para o destino, e as funções-chave são: promoção de destino, incluindo a marca e imagem; campanhas para impulsionar os negócios (especial PME's); serviços de informação aos turistas e; CRM (*Customer Relationship Management*). A entrega na ponta consiste em todos os aspectos que vão garantir uma experiência de qualidade ao turista, desde sua compra até o consumo, como: gestão da “qualidade da experiência”; desenvolvimento e gestão de eventos; desenvolvimento e gestão de atrativos; treinamento e educação; consultoria de negócios e; pesquisas na área (OMT, 2007).

A gestão de um destino turístico envolve uma abordagem estratégica, de gerenciamento coordenado de todos os elementos e organizações que o compõem.

Desta forma, o setor do turismo se caracteriza pela fragmentação dos serviços e pela multissetorialidade, visto que a cadeia produtiva da atividade turística envolve a participação de organizações com características e finalidades distintas, como entidades governamentais, empresas privadas, associações, entre outros atores sociais, cada qual com seus objetivos, interesses e formas de gestão. A gestão do turismo não está relacionada apenas com a prestação de serviços de qualidade aos turistas, mas sim através da capacidade de mobilização e coordenação de recursos e de envolvimento e relacionamento de todos os atores sociais² envolvidos no processo (PETROCCHI, 2009; MENDONÇA, 2012).

No que tange o aspecto da interdependência, o enfoque sistêmico se torna relevante e adotado por autores como Acerenza (1991), Boullón (2002), Beni (2004) e Petrocchi (2001), para a compreensão e gestão do turismo. De acordo com Beni (2004) há vantagens e desvantagens de enxergar a atividade turística através da Teoria Geral de Sistemas, porém tais vantagens são mais aparentes, o que levou a estudos como o de Acerenza (1991), Boullón (2002), Beni (2001), Petrocchi (2001), entre outros autores. Nascimento (2012, p. 47) ainda afirma que “há diversos sistemas de turismo com ambientes, unidades, relações, atributos, entrada e saída e sistema de controle e retroalimentação em si”.

É regra aos modelos sistêmicos que as partes de todos os conjuntos – como o Conjunto das Relações Ambientais, Conjunto da Organização Estrutural e Conjunto de Ações Operacionais, no caso do modelo de Beni (2004), empreendam ações conjuntas e/ou concomitantes de forma a funcionarem como um todo integrado ou sistema.

No caso do turismo, os diversos fatores que compõe o seu sistema são determinantes para o desenvolvimento da atividade, ressaltando assim o seu caráter intersetorial, e estas partes se caracterizam como: primeiro setor (órgãos públicos de turismo), segundo setor (entidades privadas de turismo) e o terceiro setor (entidades institucionais de turismo), conforme quadro 1 (VIANA, 2012).

² Os atores sociais são associações de interesse econômico; administrações municipais; instituições do "saber"; instituições de serviços; bancos de desenvolvimento e organizações sociais, englobando todos os setores (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1999).

SETOR	QUEM SÃO	FUNÇÕES
1º setor – Público	<p>Ministério do Turismo; Secretarias de Estado do Turismo; Comissões, Institutos, Corporações; Organismos Oficiais de Turismo (OOT) de economia mista</p>	<p>- Desenvolver adequadamente a atividade turística sob a ótica social e econômica, através de ações normativas/executivas que, decididas em conformidade com as políticas nacionais básicas, vão ditar a Política Nacional de Turismo que, por sua vez, deve balizar os planos de turismo em nível nacional, interestaduais, estaduais, intermunicipais e municipais;</p> <p>- Devem manter uma postura de controle, subsídios e complementação ao setor privado. Suas ações devem se materializar no planejamento do desenvolvimento; na promoção institucional do turismo; no fomento às iniciativas do setor privado; no registro, controle e supervisão do trade turístico; na promoção do turismo interno; no desenvolvimento do turismo social; eventualmente na construção de equipamentos e instalações turísticas; na ordenação do setor; na organização da oferta; no estudo sistemático da demanda e do mercado; na articulação e na coordenação junto aos órgãos públicos de ligação indireta com o Turismo, para a implantação de políticas, diretrizes, normas, programas e obras que permitam e facilitem a instalação e a operação da atividade.</p>
2º setor – Privado	<p>Transporte; Meios de Hospedagem; Agências e Operadoras; Alimentação Empresas de Lazer, entretenimento e recreação; - Eventos;</p>	<p>- Desenvolver ações de produção, serviço e distribuição – oferta, e consumo (demanda);</p> <p>- Agem a partir da interdependência dos atores, pois a atividade se dá através do resultado da soma de uma série de atividades produtivas, especialmente definidas e complementares.</p>
3º setor – Entidades Institucionais	<p>Conselhos de Turismo; Entidades de Classe; <i>Conventions & Visitors Bureau</i>; Fóruns e Comitês</p>	<p>- Gerarem serviços de caráter público, zelando por interesses comuns de setores específicos, de determinado público ou mesmo de determinadas comunidades</p> <p>- Suprir a falta do Estado em algumas atividades, ofertando serviços que por esse deveriam ser providos, atuando de forma a complementá-los;</p> <p>- Formatam parcerias com empresas do setor privado (e muitas vezes com o próprio Estado), para dar conta das mais variadas inclusões na sociedade, como: promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico</p>

		e artístico; promoção gratuita da educação; promoção gratuita da saúde; defesa, preservação, conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado, dentro outras.
--	--	---

QUADRO 1: OS SETORES E SUAS FUNÇÕES NO TURISMO

FONTE: a autora, baseada em Viana (2012)

Conforme exposto no quadro 1, o setor público, ou primeiro setor, tem um papel central no desenvolvimento do turismo, que vai além da prestação de instalação e infraestrutura e manutenção de "estradas, taxas, e lixo", para a formulação de políticas públicas, desenvolvimento de planos e, em alguns países, a prestação e operacionalização de serviços e hospitalidade (RUHANEN, 2013 apud ZHAO; TIMOTHY, 2015). Desta forma, o governo intervém na atividade através de ministérios, secretarias e outras entidades (NUNKOO, 2015).

Quanto a sua formação, os órgãos públicos podem ser governamentais centralizados ou governamentais descentralizados.

Os governamentais centralizados ocupam diferentes posições de hierarquia na estrutura organizacional do governo. Já os governamentais descentralizados são os órgãos constituídos pelo próprio Estado através de lei, com personalidade jurídica, autonomia técnico-administrativa e vínculo de subordinação a um órgão governamental em nível de Ministério ou Secretaria de Estado. Podem ter o formato de comissão, instituto, empresa ou corporação (VIANA, 2012, p. 39)

Viana (2012, p. 40) complementa afirmando que os órgãos governamentais descentralizados "são os executivo-operacionais das políticas turísticas ditadas pelos órgãos competentes. Têm liberdade de ação, com limites impostos em sua lei orgânica e sua atuação acontece de acordo com a finalidade".

Nas sociedades ocidentais, as funções que antes eram executadas pelo governo têm sido privatizadas, ou então distribuídas a fim de incentivar a concorrência e a competitividade local (HALL, 1999). Assim, com essa abordagem de descentralização, o poder e os recursos foram transferidos através de parcerias entre o setor público e o setor privado, ou participações da sociedade.

No que tange a participação do terceiro setor no turismo, Viana (2012) afirma que no turismo, são comuns as organizações sociais do tipo públicas sem fins

lucrativos, geralmente de composição mista, reunindo entidades do primeiro, segundo e terceiros setores, sendo as mais comuns as entidades de classe patronais e de funcionários. Quanto às organizações privadas sem fins lucrativos, as entidades turísticas mais comuns do terceiro setor são os conselhos de turismo e os *Convention & Visitors Bureau (CV&B)*. Ressaltando-se que o objeto desta pesquisa é o Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau (CCVB)*, explanando-o sobre o tema nos subcapítulos seguinte

2.1 DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION – DMO’S

O turismo é uma atividade em constante evolução, visto que os destinos se tornam conhecidos ou deixam de estar no centro das atenções de forma rápida, o que exige dos gestores a capacidade de gerir de forma eficaz todos os componentes do sistema de turismo para garantir que o sucesso seja alcançado. Com o intuito de se manter um destino turístico competitivo, diversos destinos criaram uma *Destination Management Organization – DMO*, para assumir a gestão do turismo (BORNHORST RITCHIE; SHEEHAN, 2010)

Além dos fatores corroborados acima, o turismo se conforma como uma atividade que envolve um grande número de atores sociais, sendo assim, é fundamental a existência de organismos que reúnam os representantes dos vários setores e que também estabeleçam as diretrizes para o desenvolvimento do turismo, sendo a colaboração entre diversos atores essenciais para o planejamento, gestão, promoção e qualidade dos produtos e serviços turísticos ofertados no destino (VALLS, 2006; OMT, 2007; PETROCCHI, 2009).

As opiniões a respeito do significado do termo “DMO” ainda são divergentes na literatura. Autores como Pike (2004), Blain, Levy e Ritchie (2005), Stepchenkova e Zhan (2013) abordam o termo DMO como *Destination Marketing Organization*, ou seja, centram-se apenas a investigar os impactos das atividades relacionadas a marketing. No entanto, é cada vez mais reconhecido que o papel das DMO’s vai além do marketing, incluindo outras atividades de gestão (VOLGGER; PECHLANER, 2014), e por isso há autores (RITCHIE; CROUCH, 2003; OMT, 2007) que adotam o termo DMO como *Destination Management Organization*, onde as DMO’s

desempenham um papel mais ativo na promoção e gestão em prol do desenvolvimento do destino turístico.

Neste contexto, as DMO's são responsáveis por desenvolver e estimular a colaboração entre os *stakeholders* envolvidos na atividade turística, além do planejamento, gestão e promoção do destino turístico e pelas atividades de integração, cooperação e coordenação em um nível público-privado (OMT, 2007; VOLGGER; PECHLANER, 2014)

Heath e Wall (1992, apud VOLGGER; PECHLANER, 2014) sugerem que as DMO's tenham como objetivo o cumprimento de quatro tarefas: formulação de estratégias, representação dos interesses *stakeholders*, desenvolvimento de produtos e marketing.

Wray, Dredge, Cox, Buultjens, Hollick, Lee, Pearlman e Lacroix (2010) enumeraram as características mais importantes para as DMO's no sucesso e gerenciamento sustentável de destinos turísticos: 1) visão de longo prazo na gestão; 2) designação clara de responsabilidades e estrutura operacional adequada; 3) tomada de decisão transparente e engajamento de todos os grupos de interesse.

As DMO's geralmente se enquadram em três categorias, sendo elas: 1) Autoridades Nacionais de Turismo ou Organizações, responsáveis pela gestão e marketing do destino turístico a nível nacional; 2) DMO's Regionais, provinciais ou estaduais, responsáveis pela gestão e/ou comercialização do destino turístico em uma determinada região geográfica, mas nem sempre é uma região administrativa do governo ou local, como um município, estado ou província; 3) DMO's locais, responsáveis pela gestão e/ou comercialização do destino turístico baseado em uma área geográfica menor, como uma cidade (OMT, 2007).

Há diversos papéis e responsabilidades envolvidos na gestão de um destino turístico. Estes papéis são tratados de formas distintas em diferentes países, mas normalmente são divididos entre os níveis nacional, estadual (regional) e local. A nível nacional as funções são mais estratégicas, enquanto a nível local as funções são mais operacionais (OMT, 2007). O quadro 2 mostra as funções de um destino turístico e suas respectivas responsabilidades em âmbito nacional, regional e local

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL
Promoção do destino, incluindo a marca e imagem	✓	✓	
Campanhas para impulsionar os negócios – em especial para PME's	✓	✓	✓
Serviços de informação	✓	✓	✓
Operação / facilitação de reservas			✓
Coordenação e gestão do destino turístico			✓
Informações e reservas			✓
Formação e educação		✓	✓
Aconselhamento empresarial		✓	✓
Criação de "startups"		✓	✓
Desenvolvimento e gestão de eventos			✓
Desenvolvimento e gestão de atrativos			✓
Estratégia, pesquisa e desenvolvimento	✓	✓	✓

QUADRO 2: PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DMO – ÂMBITO NACIONAL, ESTADUAL / REGIONAL E LOCAL
 FONTE: OMT (2007, p. 135)

De acordo com estudo da OMT (2007), o papel da governança no turismo está passando por uma mudança, que passa do modelo tradicional do setor público, onde apenas o primeiro setor era responsável pelas políticas e gestão do turismo, para um modelo de uma natureza mais corporativa e descentralizada, enfatizando a eficiência, o retorno dos investimentos, o papel do mercado e da parceria entre o setor público e privado (OMT, 2007).

Diante do exposto, a gestão de um destino turístico nada mais é do que uma gestão estratégica que busca coordenar todos os elementos que compõem o destino (como atrativos, hospedagem alimentação, infraestrutura, entre outros) e as entidades pública e privadas envolvidas na atividade turística. Esta abordagem

estratégica é determinada pelo modelo de gestão adotado pelo destino turístico e, de acordo com a OMT (2007) existem várias opções para a governança de gestão de destino, sendo elas apresentadas no quadro 3:

TIPOS DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

- Gestão pública única (pública)
- Parceria entre agências públicas – execução através de parcerias (pública/pública)
- Parceria entre autoridades públicas – execução através de uma unidade de gestão conjunta (publica/publica)
- Autoridades públicas entregam a execução a empresas privadas (pública/privada)
- Parceria público-privada – execução na forma de organizações sem fins lucrativos (publico/privada)
- Associação ou empresa financiada exclusivamente por uma parceria do setor privado e/ou negociação (privado/privado)

QUADRO 3: TIPOS DE GOVERNANÇA DE GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

FONTE: a autora, baseada em OMT (2007) e Viana (2012)

É importante delimitar que as parcerias podem ser formadas para fins econômicos, sociais ou ambientais. A parceria pode ser entendida como uma relação dinâmica entre vários atores, baseada na existência de interesse e objetivos comuns, onde as partes envolvidas buscam alcançar esses objetivos dividindo responsabilidades (BRINKERHOFF, 2002).

Eles podem ocorrer em níveis diferentes, por exemplo, entre diferentes órgãos do governo (por exemplo, autoridades parques nacionais, agências de transporte), entre diferentes níveis de governo (local, regional, nacional, provisório), entre os membros do setor privado (como aglomerados de mercado), ou como uma colaboração entre os setores (incluindo o governo, o setor privado, a academia, comunidade, entre outros.) (OMT, 2007).

De acordo com Fingermann e Loureiro (1992, apud GORNI; DREHER, 2011) torna-se emergente que se estabeleça um novo padrão de relacionamento entre o setor público e as empresas privadas.

existe uma condição propícia ao desenvolvimento de formas cooperativas entre os setores público e privado na esfera das administrações públicas locais e no Brasil a necessidade dessa cooperação decorre de vários aspectos determinantes. Um deles encontra-se no fato de que o setor público não consegue atender a todas as demandas sociais. Outro se refere à necessidade que a iniciativa privada tem, em buscar mercados alternativos para a utilização de sua capacitação empresarial, financeira e administrativa (FINGERMAN; LOUREIRO, 1992, apud GORNI; DREHER, 2011, p. 07)

Desta forma, de acordo com Carneiro, Teodósio e Rocha (2009), a relação intersetorial (ou trissetorial), vem com o objetivo de somar e complementar recursos e competências. Assim, a cooperação entre Estado, iniciativa privada e organizações da sociedade civil levaria a uma interação com as comunidades alvo dos projetos, corroborando em formas mais avançadas de construção da cidadania.

2.1.1 Convention & Visitors Bureau

De acordo com autores como Gartrell (1998), Ford e Peeper (2007) e Shibaki (2011), a história dos *Conventions Bureaus* iniciou-se em 1896 em Detroit, nos Estados Unidos, com uma provocação do jornalista Milton Carmichael, que indagou:

Será que Detroit, através de um esforço conjunto, não conseguiria garantir a realização de 200 ou 300 convenções nacionais ao longo do próximo ano? Isso significaria a vinda de milhares e milhares de pessoas de todas as cidades americanas, e elas gastariam milhares de dólares no comércio local, beneficiando a população da cidade (CARMICHAEL, 1896, p. 1 apud FORD; PEEPER, 2007) (tradução nossa)³

Seus argumentos foram baseados no que o jornalista já havia observado, pois já naquela época, Detroit havia se estabelecido como um destino de reuniões e convenções, porém não havia qualquer ação conjunta e organizada dos empresários locais para aproveitar melhor aquele cenário. Em menos de duas semanas, um

³ Can Detroit by making an effort, this year secure the holding of 200 or 300 of these national conventions during the year of '97. It will mean the bringing here of thousands and thousands of men from every city in the union and they will expend millions of dollars with the merchants and the people of the City of the Straits.

grupo de empresários e comerciantes locais se mobilizaram e fundaram a “Liga de Convenções e Homens de Negócio de Detroit”, com o intuito de promover, de forma organizada, ações para atrair mais eventos para a cidade.

Com o sucesso desta iniciativa, outras cidades passaram a possuir tais entidades, como o *London Convention Bureau* de Londres, em 1905, e o *New York Convention & Visitors Bureau* de Nova Iorque, em 1935, que inovou ao ampliar sua área de atuação para a parte *visitors*.

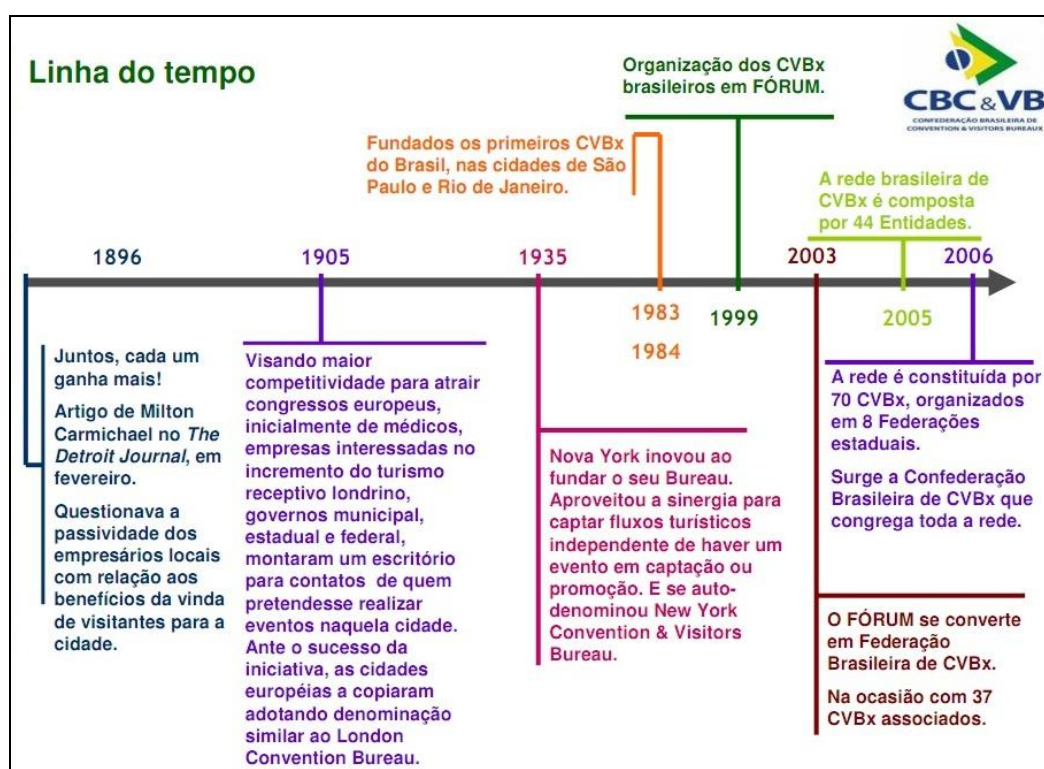


FIGURA 2: LINHA DO TEMPO DOS CONVENTIONS BUREAU
FONTE: CBC&VB (2006, p. 03)

A linha do tempo dos *Convention & Visitors Bureau* (C&VB) mostra a evolução e o fortalecimento dos C&VB pelo mundo, se estabelecendo como entidades independentes, apolíticas, não governamentais e sem fins lucrativos, com o propósito de integrar os setores públicos e privados do turismo, visando o desenvolvimento econômico e social do destino que representa, através do incentivo e fomento do setor turístico, congregando as chamadas empresas do *trade* turístico

e beneficiando os seus próprios mantenedores (CORIOLANO; MONTES, 2003; SCHIAVETTI; GUIMARÃES; ARAÚJO; CAZORLA, 2006; SHIBAKI, 2011).

No Brasil, o primeiro *Convention* foi criado em São Paulo, em 1983, e o segundo no Rio de Janeiro, em 1984 (SHIBAKI, 2011). Em 2003 foi criada a Federação Brasileira de *Conventions & Visitors Bureaux*, o que estimulou o crescimento dos C&VB no país. Em 2005, a então Federação Brasileira tinha a base necessária de oito federações para que pudesse ser convertida em Confederação Brasileira de *Convention & Visitors Bureau* (CBCVB) (SCHULER; CÉSAR, 2014). O CBCVB tem por finalidade promover e representar os C&VB associados do Brasil em todo e qualquer pleito do interesse do segmento, em especial:

- a) Promover e cultivar o inter-relacionamento das entidades associadas, incentivando, em especial, o intercâmbio de experiências e informações; b) Diligenciar junto aos poderes públicos, apresentando-lhes alternativas e auxiliando na tomada de decisões que visem ao fomento do Turismo Brasileiro, particularmente o Turismo de Eventos; c) Contribuir para o aperfeiçoamento das entidades associadas, visando a qualificação no desempenho de suas atividades; d) Exercer, de modo geral, as atribuições que, por lei e pelos usos e costumes de nosso país, sejam reservadas às associações civis (CBCVB, 2015)

Geralmente os fundadores do C&VB têm liberdade de escolher a sua constituição jurídica e administrativa, mas, em geral, apresenta um conselho curador, um conselho fiscal e uma diretoria executiva cujos direitos, deveres, funções e atribuições são moldados por estatutos e regimentos internos específicos.

Em relação a área de atuação, o alvo principal dos C&VB's é o segmento de eventos, aliados a promoção do destino turístico de atuação. O C&VB busca, por meio de uma política de captação de eventos, aumentarem o fluxo de turistas, permitindo o envolvimento dos mais diversos setores que se beneficiam das atividades diretas e indiretas geradas pelo setor. Desta forma, os principais focos de trabalho estão voltados para a manutenção das ações de promoção, divulgação e publicidade dos destinos e para a promoção interna de cada destino, com o objetivo de contribuir para a melhoria dos serviços e da infra-estrutura apresentada aos visitantes, além da captação e geração de eventos e negócios (CORIOLANO; MONTES, 2003).

No que tange a captação de recursos, os C&VB são organizações sem fins lucrativos, e seus modelos predominantes são as fundações. Desta forma, os C&VBs viabilizam-se financeiramente através de duas fontes de receitas principais: a taxa de turismo facultativa (*Room Tax*/Doação para o Turismo⁴) e as mensalidades/anuidades de associados.

2.1.2 Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau

O Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau* (CCVB), foi fundado por algumas lideranças locais do setor turístico, a exemplo de outras centenas de cidades pelo mundo, valorizando e reconhecendo o valor do associativismo na atividade turística (PAIXÃO; PAIXÃO, 2014; CCVB, 2015).

O principal objetivo do CCVB é a geração de negócios por meio da divulgação de sua área de abrangência como destino turístico, considerando suas vocações. Deste modo o CCVB atua no segmento de lazer, negócios e eventos, visando sempre o aumento do número de visitantes e do seu tempo de estadia. Para isso, o CCVB trabalha no apoio à captação, promoção e geração de eventos, na divulgação de Curitiba, Região e Litoral como destino turístico, no monitoramento e capacitação do destino e na consolidação da rede de negócios entre seus mantenedores (CCVB, 2015).

A abrangência territorial do CCVB compreende 36 municípios e conta com 132 associados, denominados de mantenedores, divididos em 20 categorias, que são empresas relacionadas direta ou indiretamente aos setores de turismo e eventos, expostos na tabela 1 (CCVB, 2016).

⁴ A *Room Tax*/Doação para o Turismo é uma concessão voluntária adotada em hotéis mantenedores de *Convention & Visitors Bureaux* – CVBx do mundo todo e tem sua aplicação revertida na melhoria da infraestrutura, dos atrativos turísticos e serviços do destino para melhor atendê-lo (CCVB, 2015).

TIPOLOGIA DAS EMPRESAS MANTENEDORAS DO CCVB	QUANTIDADE
Meios de Hospedagem	39
Compras, Gastronomia e Entretenimento	38
Centros de Convenções e Exposições e Espaço para Eventos	8
Agências de Viagem	7
Locadora de Veículos e Transporte	7
Áudio-visual, tradução e tecnologia para eventos	4
Suporte e infraestrutura para eventos	4
Capacitação / Educação	3
Foto, vídeo e mídias para turismo e eventos	3
Organizadores de Eventos	3
Publicidade e comunicação digital e offline	3
Agência de Turismo Receptivo	2
Gráficas, Editoras e Solução de Imagem	2
Operadoras de Viagens	2
Assessoria Jurídica	1
Buffet	1
Consultoria Especializada	1
Eventos	1
Imprensa Especializada	1
Mobiliário e Designer para Interiores	1
RH para Eventos	1

TABELA 1: MANTENEDORES DO CCVB

FONTE: adaptado de CCVB (2016)

Como a entidade é sem fins lucrativos, o CCVB é mantido através da colaboração das empresas mantenedoras através da mensalidade e, no caso dos hotéis, também através da concessão da *Room Tax*/Doação para o Turismo feita por seus hóspedes (SCHULER; CÉSAR, 2014; CCVB, 2015).

Para que o CCVB possa cumprir com seus objetivos na região em que atua, a instituição conta com a atuação de conselhos diretores, fiscais e consultivos. A figura 4 representa o organograma atual da organização.

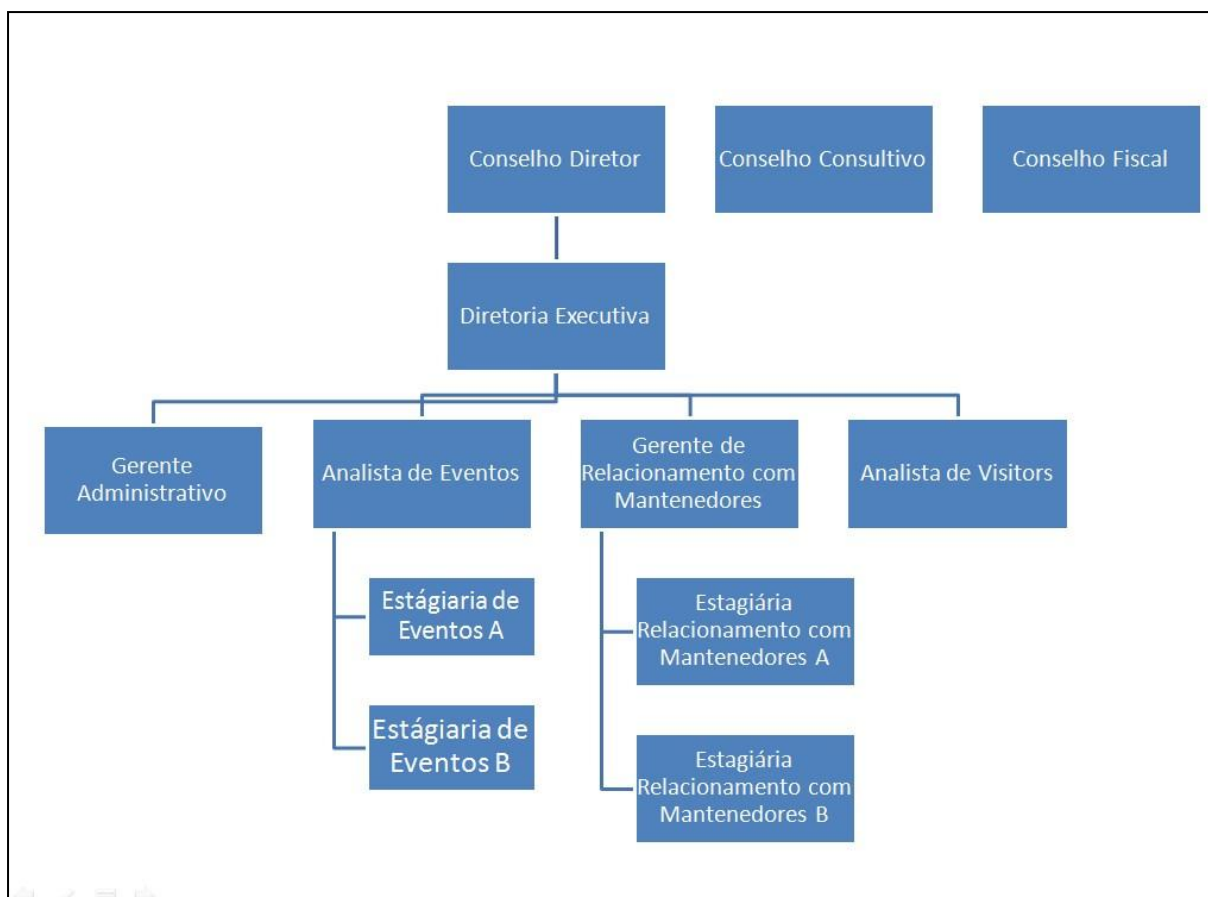


FIGURA 3: ORGANOGRAMA CCVB 2016

Fonte: a autora (2016) baseada em CCVB (2016)

Ressalta-se a presença de Conselhos Consultivos como forma de alinhar as estratégias de todo o setor de turismo, visto que deles participam órgãos governamentais, entidades representativas do setor e organizações de áreas afins.

2.2 PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO

Conforme explanado no capítulo anterior, o turismo é uma atividade que envolve diversas empresas e atores sociais, envolvidos direta ou indiretamente com a atividade, que estão em constante reestruturação. Carvalho e Sugano (2014) afirmam que uma das mais recentes teorias a respeito de novos tipos de estruturação de mercado refere-se ao conceito de plataforma de negócios.

uma estrutura de plataforma de negócios é um conjunto de organizações que se interagem numa relação de complementaridade, em torno de uma tecnologia ou característica central, de forma que essa estrutura detenha e proporcione inovação, complementaridade e formação de padrões base. Assim, ela torna-se passível de adoção por outras organizações, causando expansão na forma de espiral de crescimento constante (CARVALHO; SUGANO, 2014, p. 264)

O conceito sobre plataforma de negócios é usado para descrever fenômenos de gestão no nível de produção individual, sistemas de produtos, indústria de cadeia de fornecedores, mercados, indústrias e até mesmo uma ampla gama de indústrias (GAWER, 2010, apud, THOMAS, AUTIO e GANN, 2014).

Sawhney (1998, apud GAWER, 2010) sugeriu que as empresas devem mudar de portfólio de coisas para plataforma de portfólio, visando compreender os fios comuns que unem as empresas quanto oferta, mercados e processos, e explorar estes pontos em comum para criar alavancagem de crescimento e variedade.

Ao se observar uma plataforma de negócios em serviços, Robertson e Ulrich (1988, apud GAWER, 2010) mencionam que os processos envolvidos podem ser divididos em partes que podem ser juntadas ou integradas e customizadas mais tarde. Isto é um aspecto importante do processo para o desenvolvimento da plataforma.

Em um estudo de Thomas, Autio, Gann (2014) sobre o uso do termo plataforma em 183 artigos científicos, identificaram diferentes correntes de pensamento que vão desde plataforma organizacional, plataforma de família de produtos a plataforma de ecossistemas. Como resultado, estruturam em quatro correntes teóricas fundamentadas em plataforma organizacional, de família de produto, mercado intermediário e plataforma de ecossistema (QUADRO 4).

O modelo proposto por Biz (2014, apud BRASIL, MTur, 2014) de plataforma de negócios em turismo tem como base os conceitos de plataforma de ecossistemas descritos por Thomas et. al. (2014), e de Gawe (2010) quanto a governança de uma plataforma.

Esta governança requer uma abordagem coerente por meio de quatro níveis distintos: o escopo da empresa, a propriedade intelectual e design tecnológico, o relacionamento externo com as empresas que complementam a plataforma e, por fim, a organização interna. Um dos objetivos da governança da plataforma é

estimular o processo de criação de valor e de inovação, em produtos e serviços, entre todos os envolvidos na plataforma (TEE, GAWER, 2009).

No quadro 4 Thomas et. al. (2014) apresenta detalhes das quatro correntes teóricas de plataforma.

CORRENTE	ORGANIZACIONAL	FAMÍLIA DE PRODUTO	MERCADO INTERMEDIÁRIO	PLATAFORMA DE ECOSSISTEMA
Variantes	Plataforma investimento, plataforma tecnológica	Plataforma interna, Plataforma cadeia de fornecedores	Múltipla plataforma, plataforma dois lados	Plataforma industrial, Plataforma tecnológica
Construção	Capacidade dinâmica	Família de produtos	Mercado múltiplo	Ecosystema de plataforma
Descrição como Plataforma	Capacidade organizacional para permitir performance superior	Centro estável de plataforma de família líder de produtos derivados	Um intermediário entre dois ou mais participantes do mercado	Um sistema ou arquitetura que suporta uma coleção de ativos complementares
Nível de análise	Empresa	Produto	Indústria	Sistema/Indústria
Núcleo da disciplina	Estratégia Corporativa	Desenvolvimento de Produto	Economia Industrial	Estratégia Tecnológica
Conceitos chave	Núcleo de competências; opções reais; capacidades dinâmicas	Família de produto: arquitetura; modularidade; comunalidade.	Externalidades de relacionamento; padrões, mercados multifacetados	Externalidades de relacionamento; inovação, padrões, modularidade
Criação de valor	Flexibilidade: adaptação superior	Flexibilidade: redução custos, inovação	Eficiência de mercado: estrutura de preço, poder de mercado	Flexibilidade, redução de custos, inovação, externalidades, aprendizagem, poder de mercado
Apropriação de valor	Não se aplica	Propriedade: controle arquitetônico	Propriedade: mecanismos institucionais	Controle arquitetônico, propriedade de elementos críticos e legitimidade

QUADRO 4: CORRENTES TEÓRICAS DE PLATAFORMA

Fonte: Adaptado de Thomas, Aution e Gann (2014)

A plataforma de negócios em turismo “tem como premissa a visão denominada “um-para-muitos”, ou seja, é a capacidade de maximizar a participação dos diversos atores da cadeia produtiva do turismo na formação de produtos e serviços turísticos que facilitem a tomada de decisão por parte dos consumidores” (BIZ, 2014, apud BRASIL, MTur, 2014, p. 89).

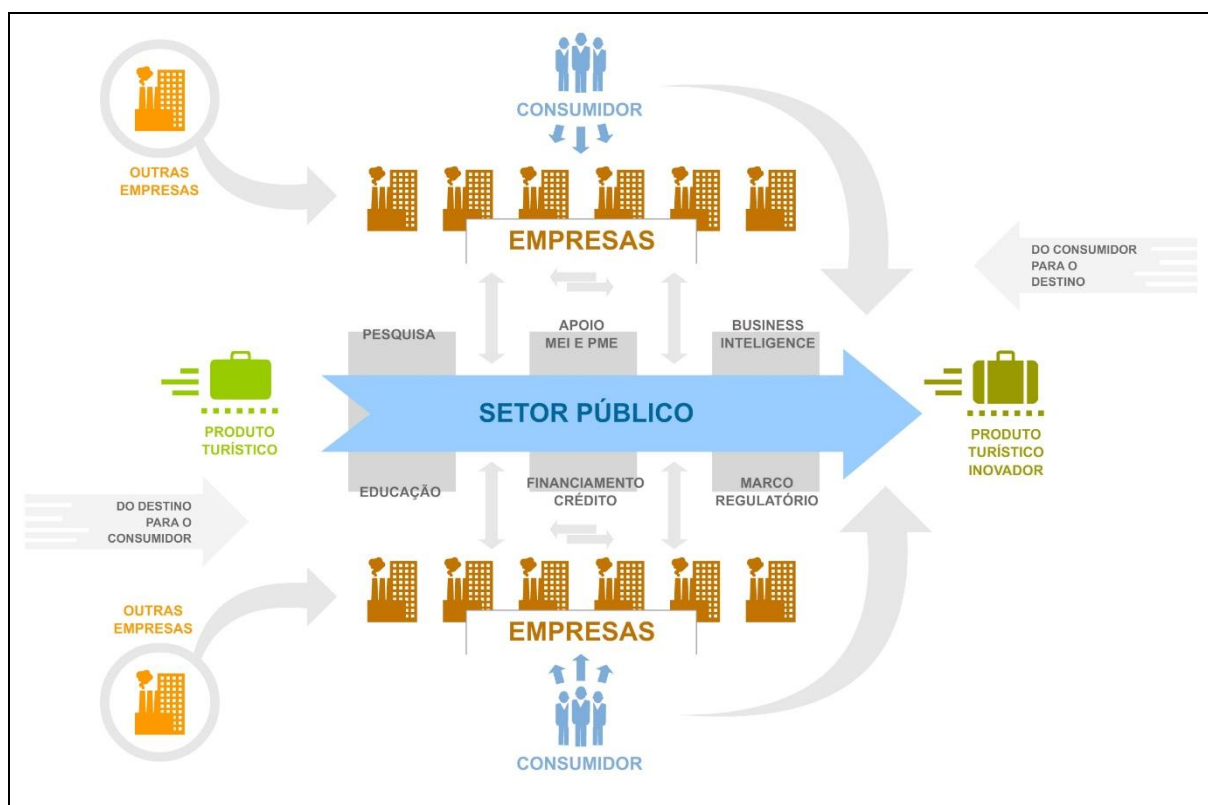


FIGURA 4: DESENHO DA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO
FONTE: Biz (2014, apud BRASIL, MTur, 2014).

Esta plataforma é estruturada em torno de diversos atores sociais, como uma rede de ecossistemas de diversas empresas que tem relações diretas e indiretas com o turismo. Ao proporcionar essa integração entre os atores, “as empresas se conectam com diversos participantes fornecendo insumos, *know-how* e ferramentas para que todos possam contribuir e interagir na formatação de produtos e serviços turísticos inovadores, auxiliando na criação de novos mercados de consumidores” (BIZ, 2014, apud BRASIL, MTur, 2014, p. 90).

O quadro 5 aborda as finalidades da plataforma de negócios em turismo.

PLATAFORMA DE NEGÓCIOS	PARA
CONTEXTO	definir os papéis dos atores (Governo Federal, Estadual, Municipal, Empresas Mistas e Privadas, Sociedade Civil, IES, outros) envolvidos, focando sempre na inovação;
INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES	permitir interfaces colaborativas entre os participantes envolvidos (intranet, extranet, app, colaboração base de dados);
RELACIONAMENTO COM OS PARTICIPANTES EXTERNOS AO TURISMO	determinar o grau de colaboração, coprodução e cocriação de serviços e produtos turísticos inovadores;
ORGANIZAÇÃO INTERNA DA PLATAFORMA	manter os participantes envolvidos alinhados aos mesmos objetivos estratégicos para maximizar o potencial turístico da cidade e da região, visando a sustentabilidade socioeconômica, ambiental e cultural;
PARTICIPAÇÃO NA INTERNET (WWW, REDES SOCIAIS, APP)	gerenciar dos conteúdos, transformar dados em conhecimento;
SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	análise de uma gama de dados, informações; compartilhar ideais, conhecimento.

QUADRO 5: FINALIDADES DA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO

FONTE: baseado em Biz (2014, apud BRASIL, MTur, 2014)

Desta forma, através de um ecossistema de empresas, a plataforma pretende estimular a interação entre todos os atores envolvidos, permitindo também a entrada de insumos por parte dos consumidores. Essa característica permite a formação de produtos e serviços turísticos que agreguem valor competitivo para o destino turístico, para os *stakeholders* e para a comunidade.

Para tanto, a plataforma de negócios em turismo tem como pilares:

PILARES	AÇÕES
Competência	Definir os papéis dos atores (Governo Federal, Estadual, Municipal, Empresas Mistas e Privadas, Sociedade Civil, IES, outros) envolvidos, focando sempre na inovação;
Integração e Comunicação entre os participantes	Permitir interfaces colaborativas entre os participantes envolvidos (intranet, extranet, app, colaboração base de dados);
Relacionamento com os participantes externos ao Turismo	Determinar o grau de colaboração, co-produção e co-criação de serviços e produtos turísticos inovadores;
Organização Interna da Plataforma	Manter os participantes envolvidos alinhados aos mesmos objetivos estratégicos para maximizar o potencial turístico da cidade e da região, visando a sustentabilidade socioeconômica, ambiental e

	cultural;
Participação na Internet (www, redes sociais, app)	Gerenciar dos conteúdos, transformar dados em conhecimento;
Sistema de Gestão do Conhecimento	Análise de uma gama de dados, informações; compartilhar ideais, conhecimento.

QUADRO 6: PILARES DA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS.

FONTE: Biz (2014, apud BRASIL, MTur, 2014, p. 90)

Desta forma, através da plataforma nota-se a importância das parcerias público/privadas na gestão e no desenvolvimento da atividade turística, através da troca de competências e este conceito de plataforma de negócios em turismo trazem a característica de complementaridade entre os atores e as empresas como forma de vantagem competitiva.

Além dos aspectos mencionados sobre gestão, o turismo é uma atividade que necessita de integração e colaboração entre os diversos atores públicos e privados responsáveis pelo desenvolvimento da atividade e do destino turístico. Desta forma, surge a necessidade de explicar mais sobre as organizações responsáveis por esta gestão, visto que, dentro do processo de gestão, se não conhecer as partes, perde-se no processo de gerenciamento.

É possível identificar novas mudanças e novos parâmetros através dos modelos de gestão dos destinos turísticos, que buscam cada vez mais os relacionamentos entre as organizações como forma de desenvolvimento do turismo.

2.3 ANÁLISE DOS TIPOS DE GESTÃO DOS TOP 5 DESTINOS TURÍSTICOS INTERNACIONAIS E BRASIL

Buscou-se identificar os tipos de gestão de destinos turísticos dos cinco países que mais receberam turistas internacionais em 2014 de acordo com o último balanço da Organização Mundial do Turismo – OMT (2015), sendo 1º) França, 2º) Estados Unidos, 3º) Espanha, 4º) China e 5º) Itália, e Brasil.

Ranking	Chegadas Internacionais (milhões)		Comparativo Anual	
	2013	2014	2013/2012	2014/2013
França	83,6	83,7	2,0	0,1
Estados Unidos	70,0	74,8	5,0	6,8
Espanha	60,7	65,0	5,6	7,1
China	55,7	55,6	-3,5	-0,1
Itália	47,7	48,6	2,9	1,8
Turquia	37,8	39,8	5,9	5,3
Alemanha	31,5	33,0	3,7	4,6
Reino Unido	31,1	32,6	6,1	5,0
Rússia	28,4	29,8	10,2	5,3
México	24,2	29,1	3,2	20,5

TABELA 2: CHEGADA TURISTA INTERNACIONAL

Fonte: adaptado de OMT (2015)

Na França, que recebeu no ano de 2014 cerca de 83,6 milhões que corresponde 0,1% de aumento em relação ao ano anterior, o turismo se consolida através da agência de desenvolvimento turístico Atout France, e surgiu através dos esforços da Secretaria de Estado encarregada do comércio, do artesanato, das pequenas e médias empresas, do turismo, dos serviços e do consumo.

A Atout France é a única operadora do estado no setor do turismo, e foi consolidada como um grupo de interesses econômicos (GIE), reunindo os profissionais do turismo e os grandes setores da economia francesa, o Estado e os governos estaduais e locais, em uma abordagem de parceria. No total, cerca de 1.300 membros, representantes do turismo francês, com sólida experiência.

Assim, este agrupamento de interesse econômico (AIE) tem três missões complementares: 1) Promover e desenvolver a marca Rendezvous na França internacionalmente; 2) Adaptar a oferta francesa para a demanda do turismo nacional e internacional e; 3) Acompanhar os parceiros (públicos e privados), a fim de aumentar a sua competitividade econômica.

Portanto, o tipo de gestão de destino turístico adotado pela França é através da Gestão Pública Única, visto que a Atout France está sobre o comando do Ministério do Artesanato, do Comércio e do Turismo.

Nos Estados Unidos, o National Travel & Tourism Office é um instituto que está inserido no Departamento de Comércio dos EUA, é o órgão governamental responsável pelas políticas de incentivo ao turismo, trabalhando para aumentar a competitividade internacional da indústria de viagens e turismo nos EUA e consequentemente aumentando suas exportações, criando, assim, emprego nos

EUA e no crescimento econômico (EUA, OTTI, 2015). O Instituto busca eliminar as barreiras políticas e institucionais, fornecendo pesquisas e estatísticas oficiais ao mercado, coordenando os esforços entre as agências federais através do Conselho de Política de Turismo, desenvolvendo políticas de turismo, dentre outras atividades.

Com a extinção da *Travel and Tourism Administration* em 1996, as agências federais (como por exemplo, parques nacionais) não tinham realizado mais nenhuma abordagem em conjunto voltada a promoção dos seus destinos turísticos e de todo os EUA. Desta forma, em 2009 foi criada a *Corporation for Travel Promotion*, agora chamada de *Brand USA*, uma entidade de marketing público-privada que trabalha em parceria com o setor de viagens, com o objetivo de maximizar os benefícios econômicos e sociais do turismo no país, atraindo cada vez mais turistas do mundo todo para visitarem os Estados Unidos da América.

A *Brand USA* lançou em 2011 um dos seus maiores projetos de marketing com o intuito de promover as viagens internacionais e turismo para os Estados Unidos. Através de um acordo de cooperação com a *US Travel Association* (antiga *Travel Industry Administration*), lançou o *website* DiscoverAmerica.com, cujo objetivo principal é proporcionar aos viajantes internacionais informações sobre os Estados Unidos, em um só lugar.

Portanto, o tipo de gestão de destino turístico adotado pelos Estados Unidos é a parceria público-privada, através da execução na forma de organizações sem fins lucrativos (público/privada), visto que a NTTO se conforma como um instituto.

O turismo na Espanha é regido a nível nacional pelo Ministério da Indústria, Energia e Turismo, com a Secretaria de Turismo. Desta forma, a Espanha adota a gestão pública do turismo, que se consolida através da Turespaña – organismo autônomo – e pelas entidades públicas SEGITTUR (*Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas*) e Paradores de Turismo.

O Instituto de Turismo da Espanha – Turespaña é a agência nacional de turismo responsável pela comercialização de Espanha no mundo e de criar valor para o seu setor de turismo promovendo a sustentabilidade econômica, social e meio ambiental dos destinos nacionais. Sua missão é coordenar as estratégias do turismo espanhol, coordenando e articulando agentes públicos e privados. Entre seus objetivos, esta o planejamento, desenvolvimento e execução de todas as ações em relação a promoção do turismo espanhol, tendo como base o Plano Estratégico de Marketing.

A Agência de Gestão de Turismo, Inovação e Tecnologia – SEGITTUR, é responsável por promover a inovação no setor do turismo espanhol, tanto no setor público (novos modelos e canais de promoção, gestão e criação de destinos inteligentes) quanto no setor privado (apoio aos empreendedores, novos modelos de sustentável e mais competitiva, a exportação de tecnologia espanhol) (SEGITTUR, 2015). O objetivo da SEGITTUR é incentivar a migração para um novo modelo de crescimento do turismo espanhol baseada na criação, desenvolvimento e consolidação de empresas e destinos turísticos intensivas em inovação e conhecimento, que criam novos mercados e nichos de negócios e expandir existente para aqueles segmentos com maior valor agregado e desempenho econômico e ambiental.

A *China National Tourism Administration* (CNTA) é uma agência estatal responsável pelo turismo no país, e esta diretamente ligada ao Conselho Federal. Dentre suas atribuições, estão: planejar e coordenar o desenvolvimento das atividades turísticas através de políticas públicas de incentivo a atividade, elaborar leis e regulamentos pertinentes e supervisionar sua implementação; estabelecer e organizar a implementação de estratégias de desenvolvimento de mercado para o turista; organizar pesquisas; instruir a educação e formação em turismo no país; dentre outras funções (CHINA, CNTA, 2015).

A CNTA atua por meio de diversos departamentos internos, que zelam pela execução das atribuições da CNTA. O Instituto de Conferência Inter-ministerial conjunta do Conselho Estadual de Desenvolvimento do Turismo, que faz parte da CNTA, realiza as operações diárias da conferência. Desta forma, o tipo de gestão do turismo na China é a gestão pública única, visto que a CNTA é uma agência estatal diretamente ligada ao Conselho Federal.

Na Itália, a *Agenzia Nazionale del Turismo* – ENIT, surgiu a partir de um decreto-lei em 2005. A ENIT é dotada de autonomia estatutária, regulamentar, organizacional, de contabilidade e gestão, e está sujeita à orientação e supervisão do Ministério do Turismo. O país ainda conta com um Conselho Nacional de Turismo e um Conselho Fiscal de Contas.

A agência tem a tarefa de promover a imagem global do turismo nacional e apoio à comercialização, através das ações (ITALIA, ENIT, 2015):

- Cuidar da promoção integrada dos recursos turísticos das regiões; promover os diversos tipos de segmentos turísticos nacionais;

- Criar estratégias de promoção a informação nacional e internacional para apoiar a comercialização dos produtos turísticos italianos;
- Realizar atividades de aconselhamento e assistência para o Estado, as Regiões e outros organismos públicos na promoção de produtos turísticos, identificando estratégias de marketing adequadas que permitam a Itália para apresentar de forma eficaz nos mercados externos;
- Organizar serviços de aconselhamento, assistência e cooperação em favor de organizações públicas e privadas, incluindo escritórios e agências regionais, para promover e desenvolver processos que visam harmonizar os serviços de recepção e informação aos turistas;
- Implementar formas de colaboração com os gabinetes da rede diplomática e consular do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Portanto, a Itália possui a gestão pública única de turismo como tipo de gestão, visto que esta subordinada às decisões do Ministério do Turismo.

No Brasil, as políticas públicas de turismo começaram a ter maior expressividade a partir de 1966⁵, com a criação da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, que na época se chamava Empresa Brasileira de Turismo, “que tinha o objetivo de fomentar a atividade turística ao viabilizar condições para a geração de emprego, renda e desenvolvimento em todo o País.” (BRASIL, MTUR, 2011).

O Ministério do Turismo – MTUR⁶ foi criado em 2003, formulando um novo modelo de gestão pública, adotando a descentralização e a participação de atores públicos, privados e da sociedade organizada como marcos de gestão da atividade turística. A descrição desta gestão é apresentada no Plano Nacional de Turismo 2003-2007, e teve grande representatividade e importância em âmbito nacional, estadual e municipal, criando o Conselho Nacional de Turismo – órgão colegiado de assessoramento vinculado diretamente ao Ministro do Turismo; os Fóruns/Conselhos Estaduais de Turismo – órgão consultivo, constituídos pelos representantes públicos estaduais de turismo; e os Conselhos Municipais (BRASIL, MTur, 2003; MASSUKADO-NAKATANI, 2011; OGANAUSKAS, 2014).

Viana (2012) afirma que o tema descentralização da gestão do turismo no Brasil aparece nos documentos estatais desde o ano de 1992 e, neste mesmo ano é

⁵ Criada a partir do decreto-lei 55/1969 de 18/11/1966.

⁶ Criado como pasta autônoma por meio da Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, posteriormente convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003

lançado o Plano Nacional de Turismo que é entendido como instrumento de desenvolvimento regional. O Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, veio logo em seguida, criado em 1994 com o objetivo de melhorar os produtos turísticos brasileiros por meio da conscientização dos municípios sobre os benefícios do turismo, e assim descentralizando as atividades de planejamento do Estado para o município. Já em 2007, com o Plano Nacional de Turismo 2007-2010 apostou no planejamento do turismo a nível estratégico em regiões turísticas, instituindo assim o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, tendo como objetivo o apoio a gestão, estruturação e promoção do turismo no País, de forma regionalizada e descentralizada. (BRASIL, MTur, 2007; VIANA, 2012;)

Concebido pelo Plano Nacional de Turismo, o modelo de gestão descentralizada integra as diversas instâncias da gestão pública e da iniciativa privada por meio da criação de ambientes de reflexão, discussão e definição das diretrizes gerais para o desenvolvimento da atividade nas diversas escalas territoriais e de gestão do País (...) É composto, no seu nível estratégico, por um núcleo básico formado pelo Ministério do Turismo, pelo Conselho Nacional de Turismo e pelo Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo. Além disso, os fóruns e conselhos estaduais de turismo, instâncias de representação do turismo nas unidades da Federação complementam a rede de gestão descentralizada (BRASIL, MTur, 2015).

A gestão descentralizada tem sua ação complementada na ponta, ou seja, através municípios, que são incentivados a criarem conselhos municipais de turismo e a organizarem-se em instâncias de representação regional, pública e privada, que visam a criação de ambientes de discussão e reflexão adequados às respectivas escalas territoriais, complementando, assim, o sistema nacional de gestão do turismo (BRASIL, MTur, 2007, p. 45), representado na figura 5.

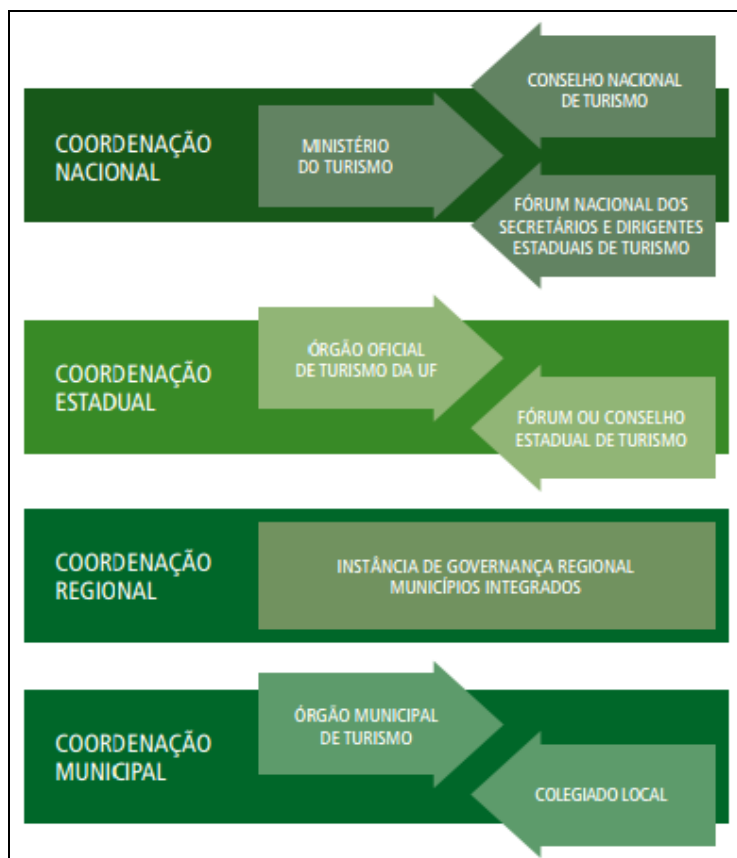


FIGURA 5: ESTRUTURA DE COORDENAÇÃO DA GESTÃO DESCENTRALIZADA DO TURISMO BRASILEIRO

FONTE: Brasil, MTur (2007, p. 45)

No atual modelo de gestão do turismo no Brasil, uma secretaria municipal de turismo vai buscar o desenvolvimento no município fundamentando-se nas diretrizes estaduais, que, por sua vez, são baseadas no Plano Nacional de Turismo, que é elaborado considerando características culturais, ambientais, sociais e econômicas do país, seguindo as orientações e diretrizes básicas da Organização Mundial do Turismo – OMT.

Desta forma, a gestão dos destinos turísticos no Brasil é realizada na totalidade pelas Organizações Públicas de Turismo (OPT's), tendo o Ministério do Turismo (MTur) como a organização macro responsável pelo alinhamento estratégico do turismo brasileiro, e às Secretarias de Estado do Turismo e às Secretarias Municipais de Turismo, respectivamente em ações nos Estados e nos Municípios, além da participação de entidades e organizações privadas ou mistas como colaboradores deste processo como, por exemplo, o Conselho Nacional de Turismo e as Instâncias de Governanças Regionais.

2.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPITULO

O turismo é uma atividade que não pode ser produzido por uma única pessoa ou empresa isoladamente, dependendo assim de uma multiplicidade de atores e ações diferentes. Assim, adotando estes princípios, o turismo se conforma como uma série de ações e atividades produzidas por diferentes atores sociais, ações estas decorrentes de uma integração entre as empresas do setor.

Desta forma, deve haver entre os setores uma profunda cooperação, evitando também a duplicação de esforços e sim a complementaridade de ações em prol da atividade turística. Esta cooperação entre os atores sociais se mostra fundamental para a competitividade de um destino turístico e, conseqüentemente, aumenta a vantagem competitiva entre as empresas, devido a cooperação e compartilhamento de informação.

Apesar da literatura aqui exposta incitar sobre a importância do envolvimento de todos os atores sociais no processo de gestão, através da análise dos tipos de modelo de gestão de destinos turísticos (OMT, 2007), foi possível identificar que a gestão do turismo ainda está concentrada nas mãos do setor público.

No caso do Brasil, apesar do novo modelo com base na descentralização e gestão participativa, a gestão estratégica da atividade ainda ocorre majoritariamente através da gestão pública. Supõem-se que este novo modelo de descentralização resulte em processos participativos por parte dos atores sociais, ampliando a participação do local/regional na definição e elaboração de diretrizes e políticas públicas e, principalmente, na execução das mesmas, visando o desenvolvimento da atividade.

3 GESTÃO E FLUXOS DA INFORMAÇÃO

O uso da informação como elemento gerencial dentro das organizações se deu através de um processo evolutivo. Durante a década de 1980 as organizações passaram a perceber a importância dos dados e informações como recursos estratégicos organizacionais, e esse desenvolvimento aconteceu por meio de utilização de bases de dados, microcomputadores, redes de informações, dentre outros recursos de tecnologias da informação e comunicação. Com o surgimento de diversos bancos de dados e sistemas de informação, as organizações atentaram ao fato de que apenas um grande volume de dados não seria mais importante, e passaram a dar tal importância para a interpretação gerencial desses dados. Assim, a informação passou a ser objeto de estudo e alvo de diversas conceituações (RODRIGUES, BLATTMANN, 2011; CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2015)

Entendendo que a informação assume um papel importante nas organizações, amparando em processos decisórios e na redução das incertezas presentes no ambiente organizacional (JORDÃO, 2015), surge a necessidade de compreender mais sobre informação, seu uso, fluxos e gestão, a fim de compreender o processo e o diferencial está na capacidade da organização gerar esse conhecimento, isto é, de dar senso útil às informações e conduzi-las no ambiente de negócios.

A informação consiste em dados que foram tratados e organizados, de modo que tenham significado e propósito (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005; DE SORDI, 2008). Assim como os autores supracitados, Davenport (1998) concorda que a informação necessariamente exige a mediação humana e que, por estes e outros fatores, torna-se difícil de ser transferida com absoluta fidelidade.

Nesta linha relacionada à mediação humana, McGee e Prusak (1994) afirmam que os indivíduos possuem informações únicas, ou seja, mesmo que diferentes indivíduos tenham acesso a um mesmo grupo de dados, cada um vai compreendê-los de maneira diferenciada, provocando diferentes comportamentos. Os autores acrescentam nesta perspectiva que as pessoas não recebem informações, de fato elas a criam a partir da obtenção de dados (derivados de conversas, documentos, relatórios, etc.), da leitura realizada e do contexto em que

estão inseridas. Desta forma, necessita-se da intermediação humana, que define o propósito a ser definido através do processamento de dados.

Direcionando a compreensão do termo informação para as organizações, para Choo (2006, p. 27) “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”. É necessário ter uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, para que as empresas sejam capazes de perceber a importância de suas fontes e das tecnologias de informação.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) exploram a sintática e semântica da informação, visto que a informação é insumo necessário para a criação do conhecimento.

A informação pode ser encarada a partir de duas perspectivas: informação "sintática" (ou volume de) e informação semântica (ou significado de). (...) O aspecto semântico da informação é mais importante para a criação do conhecimento, pois enfoca o significado transmitido. Se alguém limitar o âmbito da consideração apenas ao aspecto sintático, não consegue captar a real importância da informação no processo de criação do conhecimento.

É a informação semântica que interessa ao conhecimento. Conhecer está necessariamente ligado à compreensão dos ativos humanos envolvidos no processo e, por isso, baseia-se principalmente na informação semântica (MOURA; FURTADO, 2012). O fato de existir a necessidade de mediação humana para a formatação do dado, a fim de se tornar informação, deixa o processo mais vulnerável a fidelidade da mesma. Neste caso, uma organização necessita de uma estrutura pré-definida de fluxo de informação, que podem ser gerenciados com o apoio de sistemas.

A partir de conceitos de diversos autores, percebe-se a necessidade de informação em todos os níveis hierárquicos, sejam eles estratégicos (nível de elaboração de planos e planejamentos, tomada de decisão), táticos (elaboração de normas de procedimentos, cronograma de atividades, controle de qualidade, acompanhamentos de gastos e custos) ou mesmo operacionais (responsável pela execução de tarefas e operações) (MORESI, 2001; VALENTIM, 2010).

Cada atividade realizada no ambiente organizacional envolve um determinado volume de informações, que quando circulam entre os setores organizacionais, acabam se perdendo por falta de centralização. O mapeamento

destas informações pode ser realizado com a aplicação de um modelo de fluxo informacional (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2015).

Verificou-se uma mudança na percepção das fontes de informação, visto que até fins dos anos de 1990, fontes de informação eram sinônimos de formato impresso. Porém, com a disseminação das tecnologias de informação e comunicação, as fontes de informação passaram a ser sinônimo de recursos informacionais disponíveis também no formato digital (RODRIGUES; BLATMANN, 2011).

De acordo com Choo (2008) as fontes de informação podem ser categorizadas em classes, de acordo com sua natureza. O autor classificou-as em quatro categorias:

- externas e pessoais (clientes, concorrentes, contatos comerciais/profissionais e funcionários de órgãos governamentais);
- externas e impessoais (jornais, periódicos, publicações governamentais, rádio, televisão, associações comerciais e industriais, conferências e viagens);
- internas e pessoais (superiores hierárquicos, membros da diretoria, gerentes subordinados e equipes de funcionários);
- internas impessoais (memorandos e circulares internos, relatórios e estudos internos, biblioteca da organização e serviços de informação eletrônica).

Neste contexto, em relação às fontes de informação, percebe-se que o desafio das pessoas, instituições e empresas está em organizá-las sistematicamente para possibilitar o acesso a essas informações e seu uso adequado.

3.1 FLUXO DA INFORMAÇÃO

A informação torna-se a base para a tomada de decisão empresarial e, desta forma, o gerenciamento da informação organizacional deve ser encarado como um processo, onde ocorre o compartilhamento da informação (MCGEE E PRUSAK, 2003). Desta forma, cada organização estabelece os processos do fluxo informacional adequado a mesma.

Os fluxos de informação podem ser compreendidos como as etapas que compreendem desde a geração da informação por parte do emissor, até a sua captação pelo receptor (RODRIGUES, BLATTMANN, 2011; GREEF; FREITAS,

2012). Floriani (2007) corrobora afirmando que o fluxo de informação é um conjunto de processos necessários para o gerenciamento da informação em uma organização.

Tratando desse tema Curty (2005, p. 88-89) escreve que,

A investigação do fluxo da informação impele diretamente à observação de fatores como os canais de informação e comunicação pelos quais ela é veiculada e transmitida, as fontes de informação que servem de suporte e arrolam essas informações, os atores (*gatekeepers* e colaboradores) desse processo, bem como a estrutura (tecnológica e de Infraestrutura) envolvida e algumas variáveis com relação à busca e ao acesso à informação.

Os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas (VALENTIM, 2010). Porém, na compreensão de Qiu, Shi, Song e Xu (2011) o processo de fluxo de informação consiste em uma série de tarefas e/ou atividades interrelacionadas, que podem ser executadas automaticamente. O objetivo da construção desse fluxo estruturado é fazer com que o processo de transferência das informações entre as pessoas flua automaticamente, com base em regras pré-definidas pela organização.

O gerenciamento da informação organizacional deve ser encarado como um processo (MCGEE E PRUSAK, 2003). Desta forma, cada organização estabelece os processos do fluxo informacional adequado a mesma. Os autores, Davenport (1998), McGee e Prusak (2003) e Beal (2008) explanam acerca de processos para o fluxo e gerenciamento da informação.

O modelo de processos proposto por Davenport (1998) possui quatro passos, sendo eles: determinação de exigências, obtenção, distribuição e utilização da informação. A primeira etapa consiste na identificação das informações que são necessárias para a organização. A etapa de obtenção de informações ocorre através da classificação da informação em uma estrutura pertinente. Segundo Davenport (1998, p. 181) a atividade se constitui em “[...] fator essencial para qualquer processo de gerenciamento [...]”, acrescentando que há pelo menos três fontes principais em que as organizações obtêm suas informações, sendo elas: via especialistas externos; via fontes confiáveis e, via boatos internos. A distribuição consiste na estruturação da divulgação de informações dentro da organização. E a etapa de

utilização da informação, se caracteriza pela “maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão”. (DAVENPORT, 1998, p. 194).

O modelo de McGee e Prusak (2003) consiste em sete etapas, acrescentando além das quatro propostas por Davenport (1998), as etapas de: classificação e armazenamento, tratamento e a apresentação da informação e de desenvolvimento de produtos e serviços de informação – onde o usuário pode contribuir no processo com seu conhecimento. Este modelo destaca-se por apresentar um processo no qual o indivíduo possui maior flexibilidade no que diz respeito à interferência no processo, dando importância ao conhecimento do mesmo e sua influencia no sistema.

O modelo de Beal (2008) apresenta o fluxo de informação subdividido em sete etapas: a identificação de necessidades e requisitos, a obtenção, o tratamento, a distribuição, o uso, o armazenamento e o descarte da informação. Para a autora, a etapa de uso da informação caracteriza-se como uma das mais importantes, pois é nela que a informação pode se tornar conhecimento e também pode voltar a alimentar o processo. O processo de descarte da informação, que não foi identificado nos outros modelos, ocorre quando a informação não se torna mais útil para a organização, sendo assim apagada dos bancos de dados e, desta forma, contribuindo para o processo de gestão da informação (Figura 6).

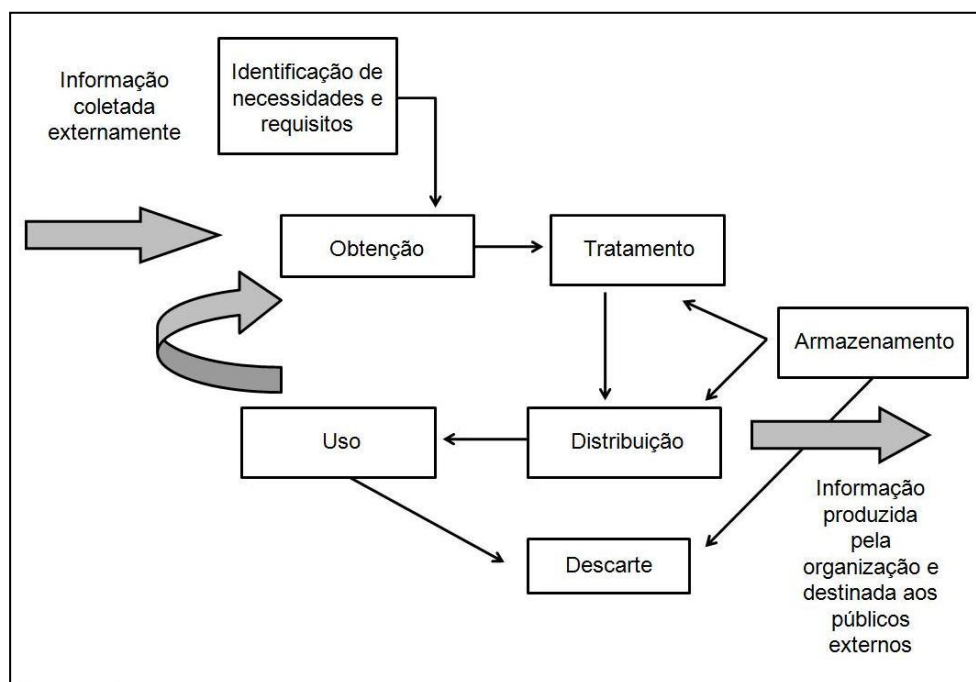


FIGURA 6: MODELO PROPOSTO PARA APRESENTAR O FLUXO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Fonte: Adaptado de Beal (2008, p.29)

Analisando os três modelos apresentados de McGee e Prusak (2003), Davenport (1998) e Beal (2008), é possível constatar que possuem características similares, e pontos a serem comparados. O modelo de McGee e Prusak (2003) destaca-se por apresentar um processo no qual o indivíduo possui maior flexibilidade no que diz respeito à interferência no processo, dando importância ao conhecimento do mesmo e sua influência no sistema. No entanto, Beal (2008), talvez pelo fato de ser o modelo mais recente, é a única autora que insere uma etapa de descarte da informação quando esta se torna inútil.

Corroborando com a literatura apontada, para Vital, Floriani e Varvakis (2010), o efetivo gerenciamento da informação em organizações passa por um processo contínuo de etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas, pessoas atuantes no processo e responsáveis por tal gestão, além do uso otimizado das fontes de informação.

Contrapondo com o que foi abordado, Greef e Freitas (2012) e com base nos estudos levantados por Beal (2008) e Oliveira (2002), afirmam que apesar dos benefícios citados pela literatura, os fluxos de informação são vulneráveis à geração de adversidades diretas e indiretas, com base nos ambientes em que se encontram. De acordo com as autoras Greef e Freitas (2012, p. 40), “na medida em que ocorrem

e que a atividade correspondente ao problema não culmina na geração de conhecimento, observam-se condições, como”:

a) redundância da informação e consequente aumento de custo de desenvolvimento e/ou inserção da mesma em veículos de comunicação; inconsistência de informações obtidas de fontes diversas; fragmentação da informação comunicada entre setores da organização;

b) barreiras de comunicação, diminuindo sua eficiência, por parte tanto do emissor (esforços para cumprir seu papel) quanto do usuário (esforços para real utilização da informação); Dificuldade em aceitar riscos associados a novas formas de fazer fluir a informação no ambiente; Tentativas de aumentar o fluxo de informação que prejudicam sua objetividade ideal;

c) desorganização do fluxo e decorrente ineficiência; e

d) informação desqualificada e desordenada; má distribuição das tarefas entre colaboradores.

De acordo com as autoras, essas condições comprometem o desempenho e o alcance de objetivos no âmbito organizacional, por meio da informação, pois: “aumentam custos de operação, dificultam a comunicação e a interação entre indivíduos e departamentos, prejudicam a compreensão do papel estratégico da informação e de atividades correlatas” (GREEF; DUARTE, 2012, p. 40). Para evitar tais adversidades, faz-se necessário diagnosticar o estado atual dos fluxos informacionais em questão.

Para Choo (2006), a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico fundamental no crescimento das organizações. Para o autor, a informação possui três modos de uso da informação, em três arenas distintas, que permitem que uma empresa se torne uma organização do conhecimento, ou seja, uma organização que possui informação e conhecimento que a tornam capaz de ter uma maior percepção e compreensão do ambiente e de suas necessidades, norteando suas ações frente ao mercado e auxiliando no processo de tomada de decisões.

Embora possam ser tratadas como formas independentes de uso da informação organizacional, as três arenas do uso da informação são processos interligados, que podem ser visualizados como três camadas concêntricas, sendo elas: **criação de significado**, **construção do conhecimento** e **tomada de decisões** (grifo nosso), onde cada camada produz os fluxos de informação para a

camada interna adjacente (figura 7), onde a informação flui do ambiente exterior (fora dos círculos) e é progressivamente assimilada. O conhecimento organizacional surge quando as três formas se conectam para construir uma rede maior de processos que continuamente geram significado, aprendizado e ações.

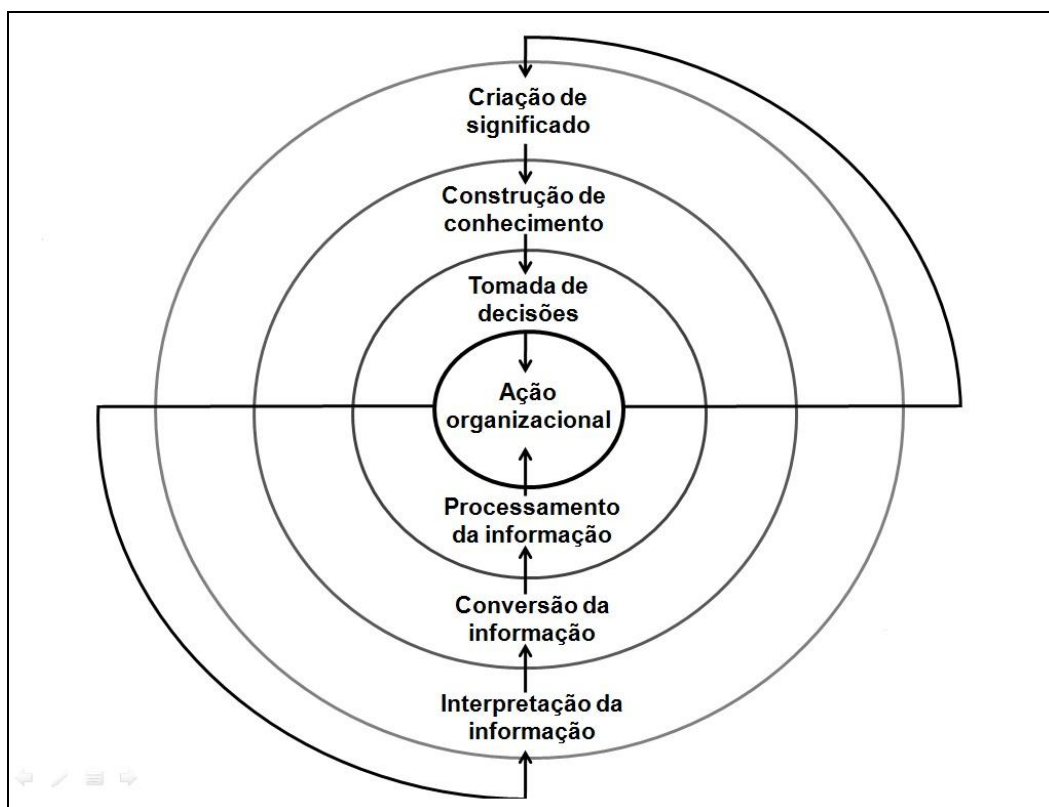


FIGURA 7: A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
Fonte: Choo (2006, p. 31)

O processo se inicia a partir da percepção sobre o ambiente da organização de onde ocorre a **criação de significado** (*sensemaking*), que consiste na fase de interpretação de dados e informações sobre o ambiente. É a etapa onde a organização busca compreender o que está a sua volta (o que esta acontecendo lá fora?), e onde as interpretações de fatos presentes são comparados a experiências passadas, de modo a criar e identificar fatos recorrentes. Isso fornece o contexto para a construção do conhecimento (CHOO, 2006).

Na fase de **construção do conhecimento** (*knowledge creation*), o principal processo é a conversão do conhecimento, usando os canais de comunicação, linguagem, diálogos, entre outros. O entendimento sobre construção de

conhecimento, usado por Choo (2006), é o mesmo de Nonaka e Takeuchi (2008), exposto no subcapítulo anterior.

Quando há conhecimento suficiente, a organização está preparada para a **tomada de decisão** (*decision making*) e, posteriormente a ação. Portanto, durante a tomada de decisões, a principal atividade é a análise e processamento de informações e conhecimentos construídos e, a partir das alternativas disponíveis, regras, rotinas, restrições e preferências orientam o processo de escolha.

O quadro 7 expressa as ideias centrais, resultados e principais conceitos do modelo de Choo (2006) sobre as três arenas do uso da informação.

Modo	Idéia central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações compartilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção de conhecimento	Organização aprendiz: conhecimento existente → criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento
Tomada de decisão	Organização racional: Problema → buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

QUADRO 7: OS TRÊS MODELOS DE USO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

FONTE: Choo (2006, p. 46)

O desafio de uma organização que busca tomar decisões mais assertivas está em superar a distância entre a racionalidade da organização e a racionalidade limitada dos indivíduos. Para isso, a organização cria premissas que orientem as decisões e rotinas, a fim de guiar o comportamento individual na tomada de decisão.

3.2 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O fato de existir a necessidade de mediação humana para a formatação do dado, a fim de se tornar informação, deixa o processo mais vulnerável a fidelidade da mesma. Neste caso, uma organização necessita de uma estrutura pré-definida de fluxo de informação, que deverão ser gerenciados com o apoio de sistemas.

Conforme visto anteriormente, é necessária a preocupação em criar condições para que o ambiente propicie a identificações de informações necessárias e pertinentes às organizações, e que as mesmas possam ser disseminadas entre os indivíduos através de fluxos informacionais estruturados, possibilitando assim a criação de significados e novos conhecimentos organizacionais.

Após a fundamentação acerca da informação, a sociedade, os sistemas, as redes, a gestão e os fluxos informacionais indispensáveis à compreensão desses elementos para o estudo proposto, fica claro que cabe a organização e aos gestores selecionar e gerenciar da melhor forma os recursos tecnológicos, a fim de proporcionar um melhor fluxo da informação e auxiliar no processo de gerenciamento de informação.

Foi possível identificar na literatura que as definições encontradas sobre o termo informação assemelham-se em seu significado, porém, a divergência está em sua aplicação. Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela definição de Davenport e Prusak (2003), que a descrevem como dado contextualizado, aonde ganha significado, tornando-se útil e relevante para o seu possuidor.

Para a construção metodológica e, posteriormente, do processo proposto nesta pesquisa, optou-se por utilizar o modelo de fluxo de informação de Beal (2008) e o modelo de Choo (2006) de uso da informação.

Ao buscar uma conceituação para informação e conhecimento percebe-se que há confusão entre estes termos. Mesmo que em alguns momentos, popularmente, os dois termos sejam tratados como sinônimos, entende-se neste estudo que se trata de fenômenos distintos. Para isto, o capítulo seguinte explora sobre o conceito de conhecimento, bem como criação de conhecimento organizacional e suas aplicações e modelos.

4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Nessa transformação continua do mercado, onde as tecnologias proliferam com velocidade, as empresas bem-sucedidas são as que criam constantemente novos conhecimentos e o incorporam rapidamente em novas tecnologias, produtos e serviços. “Essas atividades definem a empresa criadora de conhecimento, cujo negocio principal é a inovação constante” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39).

A visão da organização como uma máquina de “processamento de informações” está enraizada na tradição da administração ocidental, o que moldou a forma como estas organizações tratavam o conhecimento. De acordo com essa visão ocidental, “a organização processa a informação do ambiente externo para adaptar-se a novas circunstâncias” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 54).

De acordo com a perspectiva dos autores citados, não incita a inovação. A inovação acontece quando as organizações deixam de apenas processar essas informações provenientes do ambiente externo, e passam também a criar informações e conhecimento de dentro para fora.

Para explicar esse processo de inovação, Nonaka e Takeuchi (2008) criaram a teoria da criação do conhecimento organizacional. Desta forma, surge a necessidade de explanar primeiramente sobre conhecimento, a fim de explicar sobre a criação do conhecimento organizacional, e para compreender este processo, buscou-se trazer alguns outros modelos de criação de conhecimento.

4.1 CONHECIMENTO

Ao considerar como o conhecimento afeta as tomadas de decisão e raciocínio, precisamos entender o que é o conhecimento e como se relaciona à informação. Usamos a informação para descrever e especificar o que são as coisas, mas nós usamos o conhecimento para avaliar, decidir, resolver problemas, planejar e agir (WIIG, 2004).

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é uma mistura de informação, com experiências individuais, *insights*, e estão presentes na organização não somente em banco de dados e papéis, mas também na rotina e práticas

organizacionais. Myers (1996, apud BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006, p. 84) afirma que “o conhecimento é uma qualidade inata do ser humano, residente na mente viva, porque uma pessoa deve “identificar, interpretar e internalizar o conhecimento”.



FIGURA 8: HIERARQUIA NA FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO
 FONTE: CASSAPO (2004, apud MUSSE, 2010)

Os movimentos entre os níveis de dados, informações e conhecimentos são descritos como um processo de enriquecimento. Os **dados** podem ser descritos como um registro estruturado de transações e, quando passíveis de interpretação dentro de um contexto, se tornam uma **informação**. Já essas informações, que nada mais são do que dados dotados de relevância e propósito, são interligadas e colocadas em rede, podendo ser utilizadas em um campo de atividade específico, se tornam **conhecimento**. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003) (grifo nosso).

Assim como a informação, há uma dualidade na ótica do conhecimento, diferenciando-os de acordo com seus componentes objetivos e subjetivos, bem como as suas dimensões de consenso e dissenso. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; GEISLER; WICKRAMASINGHE, 2009; MUSSE, 2010; FERNANDES, 2012). Com base na distinção feita por Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e explícito, a

primeira dualidade destacada é a dimensão epistemológica, definida por Nonaka e Takeuchi (2008) como a teoria do conhecimento, onde a sua pedra fundamental é a distinção entre o conhecimento tácito e explícito (Quadro 8).

DIMENSÃO	TIPO	CARACTERÍSTICAS	REFERÊNCIAS
Epistemológica	Tácito	Esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças, pontos de vista, habilidades, experiência, técnica, insights, conhecimento especializado, know-how, segredos de negócios, conjunto de capacidades, a compreensão e o aprendizado de uma empresa.	Polanyi (1997), Davenport e Prusak (1998),
	Explícito	Facilmente codificado, formalizado e transferido para linguagem formal e sistemática, forma de políticas, diretrizes, normas, manuais, relatórios, estratégias, metas, competências básicas das empresas ou organizações, e a infraestrutura da tecnologia da informação.	Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard-Barton e Sensiper (1998), Sarpa et al (2010)
Ontológica	Individual	Inferido na mente do indivíduo, acumula experiências pessoais.	Nonaka e Takeuchi (1997) Leonard-Barton e Sensiper (1998)
	Organizacional	Resultado do acúmulo de interações sociais e trocas de conhecimentos individuais.	

QUADRO 8: DIMENSÕES DO CONHECIMENTO SEGUNDO NONAKA E TAKEUCHI (1997)

FONTE: Fernandes (2012, p. 27)

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em números, palavras e sons, podendo ser rapidamente transmitido aos indivíduos por meio de dados, fórmulas, manuais, entre outros recursos. O conhecimento tácito, ao contrario do explícito, é dificilmente explicável e visível, e pode ser dividido em duas dimensões: técnica (habilidades, o saber fazer) e cognitiva (crenças, valores, percepções, ideais, entre outros) (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Cabe destacar aqui que, apesar da distinção epistemológica dos conhecimentos em tácito e explícito, essa classificação não os considera como entidades separadas, mas sim complementares, visto que o conhecimento engloba tanto os fatores tácitos quanto explícitos, pois reúnem informações e dados,

inseridos de crenças, valores e experiências humanas (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Quanto à dimensão ontológica (níveis de entidades criadora do conhecimento), Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57) se referem à extensão com que os indivíduos compartilham e desenvolvem conhecimentos. Logo, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida em termos de um processo que amplifica e distribui o conhecimento individual por toda a organização, e o “cristaliza” como parte da rede de conhecimentos da organização. O conhecimento é, portanto, estruturado ao longo das linhas dos modelos mentais dos indivíduos e sua exteriorização via condutas organizacionais (GEISLER; WICKRAMASINGHE, 2009).

A criação do conhecimento se dá a partir da habilidade da organização em envolver a dualidade epistemológica e ontológica do conhecimento, em lidar com esses opostos, entre tácito e explícito, individual e coletivo, e cultivá-los, impulsionando o processo através da interação contínua e de um ambiente propício ao compartilhamento.

4.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Diversas organizações não aplicam as práticas de criação de conhecimento por um motivo: não compreendem o que é o conhecimento e como devem fazer para explorá-lo, visto que um novo conhecimento começa nos indivíduos e através de um processo que o transforma em conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; SONG; UHM; YOON, 2011; PARK; CHANG; PARK, 2015). Para que a organização consiga criar e compartilhar conhecimento, ela precisa ter claro seus objetivos estratégicos e alinhá-los com as práticas (métodos e técnicas) de conhecimento, tendo claro os possíveis usos do conhecimento, e para qual finalidade.

O quadro 9 busca fazer uma síntese do que é criação de conhecimento organizacional, trazendo distinções e complementaridades sob o aspecto de diferentes autores.

Conceito	Autor(es)
A criação do conhecimento se dá num processo de conversão, passando do indivíduo para um grupo e para a organização. A organização não cria conhecimento por si mesmo, sem os indivíduos, e é um processo essencialmente humano .	NONAKA; TAKEUCHI (1997); VON KROGH; ICHIJO, NONAKA (2001)
Necessário aliar os objetivos (metas) de conhecimento com os objetivos estratégicos da organização. A criação do conhecimento ocorre com a integração do ambiente externo com o interno, o que gera a absorção de informação que, combinadas a suas experiências, valores e regras internas.	DAVENPORT; PRUSAK (1998), PROBST; RAUB; ROMHARDT (2002)
A criação do conhecimento está intimamente relacionada com a forma como a organização administra de maneira harmônica, as pessoas, os processos e a tecnologia disponível. As tecnologias suportam a transformação de dados em informação, e as pessoas transformam informação em conhecimento.	BHATT (2001)

QUADRO 9: CONCEITOS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
 FONTE: a autora (2016)

Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) a criação do conhecimento é um processo essencialmente humano. Já para Bhatt (2001), a criação do conhecimento está intimamente ligada à administração harmônica de pessoas, processos e tecnologia.

O que pode ser percebido através das definições de criação de conhecimento organizacional é que o conhecimento está intrínseco as pessoas e, integrado às experiências, faz parte da complexidade humana, e que a criação de conhecimento se dá a partir de diversos fatores estruturados, aliados ao fator humano, aos processos e a tecnologia.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo. Desta forma

os conhecimentos e ideias coletados externamente são largamente disseminados dentro da organização, passando a fazer parte da base de conhecimentos da empresa. Esse novo conhecimento passa a ser incorporado aos produtos, tecnologias e serviços oferecidos pela empresa, sendo nesse sentido devolvido ao ambiente externo (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 07).

Uma vez referido que o conhecimento é tácito, pessoal e incorporado aos indivíduos, a organização necessita projetar uma estrutura de criação de conhecimento que permite extrair o conhecimento dos colaboradores, partes interessadas e concorrentes. A estrutura precisa incluir vários fatores para desencadear o conhecimento dos indivíduos e para criar conhecimento para competências organizacionais como discutido acima (PARK; CHANG; PARK, 2015).

Alguns fatores afetam a criação de conhecimento organizacional, sendo eles (PARK; CHANG; PARK, 2015):

Os indivíduos em uma organização precisam ter oportunidades para propor idéias. O conhecimento é gerado a partir de um contexto específico, com tempo e lugar, sendo difícil de capturar o mesmo conhecimento depois de uma passagem de tempo;

- A equipe deve ter diversidade em sua formação e traços pessoais, porque a diversidade estimula a criação de novos conhecimentos;
- Os indivíduos devem ter a oportunidade de interagir e compartilhar conhecimento, porque as interações entre os membros da organização criam novos conhecimentos;
- A organização precisa fomentar a cultura de confiança entre os membros da equipe;
- A organização deve ser projetada para selecionar boas ideias (onde as pessoas não deixam de expor seus conhecimentos e ideias por conta de juízo de valor) e fazer novos projetos e ações com base nas idéias;
- A organização precisa armazenar todas as idéias propostas, dando acesso aos membros da organização, a fim de oferecer uma oportunidade para combiná-las, criando uma nova idéia ou para usos posteriores;
- A organização precisa ser aberta para gerar novas competências com outras organizações.

Uma vez que a estrutura organizacional é estabelecida de acordo com esses fatores, os colaboradores se tornam mais atentos em as necessidades dos seus consumidores, em relação a novas descobertas no campo do conhecimento científico e no desenvolvimento de novas tecnologias (mudanças no ambiente econômico, por exemplo). Indivíduos tornam-se mais reflexiva e consciente para o que observam e experiência.

Schulze e Hoegl (2006) afirmam que a literatura de gestão do conhecimento é voltada, em grande parte, para a compreensão de como os conhecimentos existentes devem ser localizados, armazenados, compartilhados, e assim por diante. Porém, as autoras afirmam que, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores depende da criação de novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 50) complementam “a compreensão de como as organizações criam novos produtos (...) é importante. A necessidade mais fundamental é compreender como as organizações criam novos conhecimentos que fazem tais criações possíveis”.

Geisler e Wickramasinghe (2009) expõem com duas correntes conceituais distintas em relação à criação do conhecimento organizacional: processo centrado nas pessoas, e processo centrado nas tecnologias.

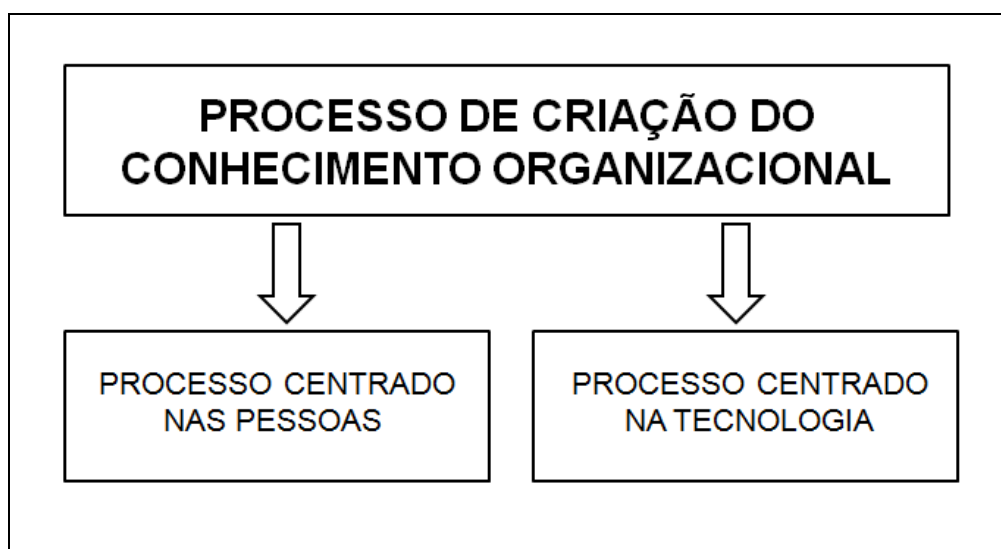


FIGURA 9: PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
FONTE: elaborada pela autora (2016), baseado em Geisler e Wickramasinghe (2009)

Os autores trazem como exemplo de processo de criação do conhecimento centrado nas pessoas o espiral do conhecimento SECI, de Nonaka e Takeuchi, e como exemplo de processo na tecnologia o KDD – *Knowledge Discovery in Databases*, ou Descoberta de Conhecimento em Bancos de Dados, como os modelos mais utilizados para basear a criação do conhecimento em ambas as correntes conceituais, que serão expostos abaixo.

4.2.1 Modelo SECI

Dentro da visão da conversão da informação em conhecimento como processo fundamentado nas relações sociais, e da interação entre o conhecimento tácito e explícito, explanado anteriormente, o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) é fundamental, visto que criação do conhecimento é feita principalmente através da conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito, e vice-versa.

Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Esta conversão ocorre através do espiral SECI, sendo a (S) Socialização, (E) Exteriorização, (C) Combinação, e (I) Interiorização entre indivíduo, grupo e organização, e “descreve como os conhecimentos tácitos e explícitos são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 23).

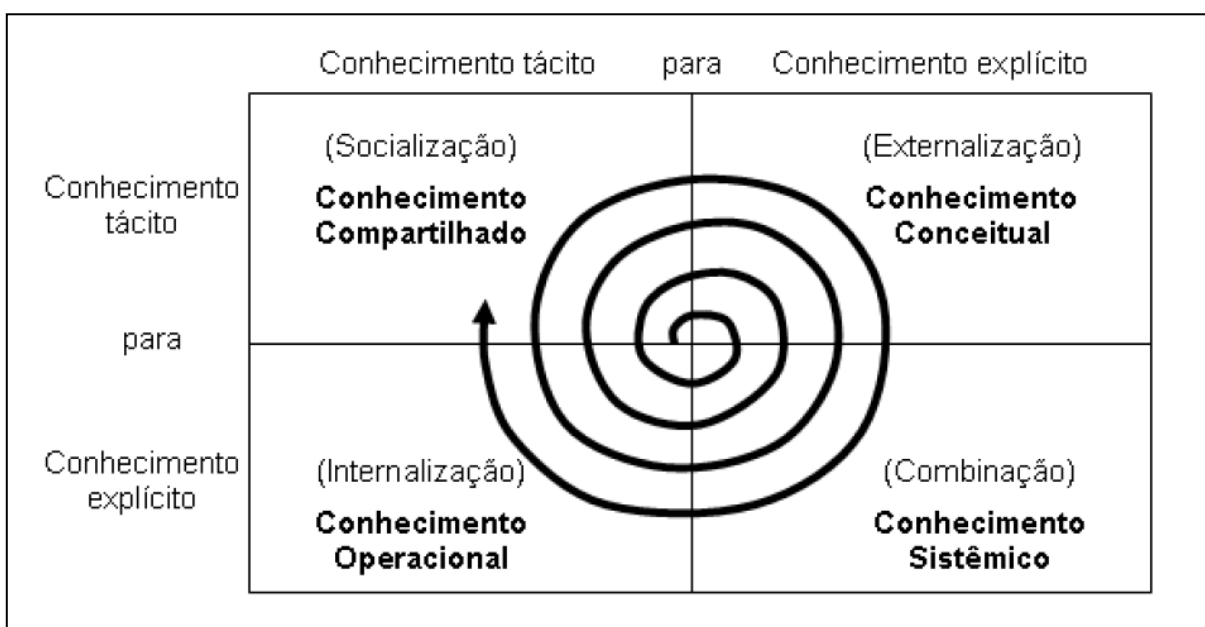


FIGURA 10: PROCESSO SECI
FONTE: Nonaka e Takeuchi (2008)

O processo inicia na **Socialização**, onde a criação ocorre através do compartilhamento do conhecimento tácito através da experiência direta, ocorrendo de indivíduo para indivíduo. Este processo é a criação de conhecimento tácito em tácito, visto que a chave para este processo é a experiência. Normalmente esse conhecimento compartilhado acontece quando: ocorre dialogo frequente e comunicação "face a face"; observação de indivíduo para indivíduo, onde há o trabalho do tipo "mestre-aprendiz", com a observação, a prática acompanhada de um tutor; compartilhamento de experiências e modelos mentais através de equipes de trabalho e; *brainstorming*, *insights* e intuições são valorizados (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; YAMAGUCHI, 2011)

Na **Externalização** o processo é de articulação do conhecimento tácito para o explícito, ou seja, tomando a forma de linguagem através de conceitos, modelos, entre outros. A escrita, neste contexto, pode ser considerada como uma forma de conversão do conhecimento. Normalmente esse conhecimento conceitual aparece quando: há representação simbólica ou escrita do conhecimento tácito, através de modelos, conceitos, textos, imagens, figuras, etc., onde se faz uso de toda a riqueza da linguagem figurada para tentar externalizar todo o conhecimento possível; relatos orais e gravações. No processo de **Combinação**, onde é de explícito para explícito, esse conhecimento ocorre por meio da sistematização e aplicação de diversos conceitos em um sistema, através de documentos, reuniões, redes de comunicação, entre outros (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; YAMAGUCHI, 2011).

Por fim, o processo de **Internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, pelo indivíduo, estando ligado ao conceito de "aprender fazendo". Normalmente este conhecimento operacional acontece por meio de: leitura e estudo individual de documentos diversos; prática individual; reinterpretação, de forma individual, de vivências e práticas. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

É importante destacar que, apesar da distinção epistemológica dos conhecimentos em tácito e explícito e, o fato do modelo SECI ser concebido em forma de espiral, em vez de um círculo, se dá pelo fato de que os processos envolvidos se ocorrem de forma simultânea, onde o conhecimento não é criado apenas trocando de um "nível" para o outro, mas movendo-se simultaneamente entre os níveis individuais, de grupo e organizacional (HISLOP, 2013).

De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) a eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante. Os autores trazem, por meio deste contexto capacitante, o conceito de *ba* – termo originado pelos japoneses que significa “lugar”.

O *ba* é um local compartilhado que proporciona a criação do conhecimento, um ambiente com liberdade e segurança e que encoraja a todos a engajar-se no processo de criação do conhecimento. Este local compartilhado não está limitado apenas ao espaço físico (escritórios, escolas, salas de reunião, entre outros), mas também unifica os espaços virtuais (*e-mails*, *websites*, *intranets*, entre outros) e espaços mentais (ideais, *know-how*, etc.) (NONAKA; KONNO, 1998).

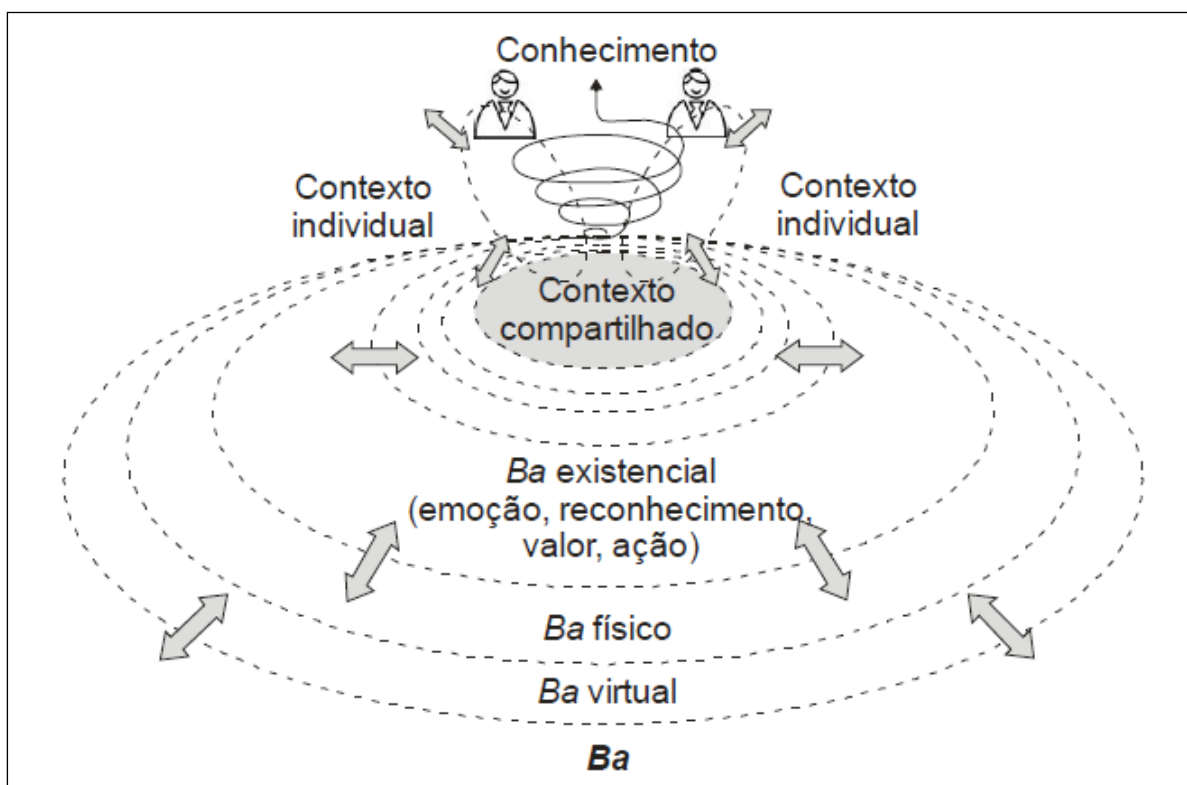


FIGURA 11: PROCESSO “BA” DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi (2000, apud AZEVEDO; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2012, p. 06).

O fator determinante e essencial é que o conhecimento depende e reside no *ba*. Se separado do *ba*, o conhecimento se transforma em informação, que pode ser comunicada independente do *ba*. Desta forma, deve-se transformar a organização em um ambiente propício a troca e compartilhamento de conhecimento, estimulando a abertura e a colaboração entre as pessoas.

4.2.2 Knowledge Discovery in Databases – KDD

Em contraste a abordagem centrada nas pessoas, o surgimento das TIC's vêm permitindo cada vez mais o armazenamento de grandes volume de dados. Com isso, surge a necessidade de criar ferramentas e processos que permitam a identificação de padrões e a descoberta de conhecimento. O processo centrado na tecnologia utiliza como base para criação de novos conhecimentos métodos "mecanicistas", como o KDD – *Knowledge Discovery in Databases*, ou Descoberta de Conhecimento em Bancos de Dados. (GEISLER; WICKRAMASINGHE, 2009; FAYYAD; PIATETSKY-SHAPIRO; SMYTH, 1996; SANTOS, 2009).

De acordo com Fayyad, Piatetsky-Shapiro e Smyth (1996) o termo KDD é definido como o processo de descoberta e extração de conhecimento de base de dados, responsável por analisar, compreender e identificar padrões válidos, novos, e potencialmente úteis. É importante citar que, para os autores, o termo KDD inclui todos os processos de extração de conhecimento de banco de dados, e o processo de *Data Mining* – Mineração de Dados é apenas uma das etapas do KDD.

A figura 12 ilustra o processo de KDD proposto por Fayyad, Piatetsky-Shapiro e Smyth (1996), composto por cinco etapas, sendo elas: Seleção dos Dados; Pré-processamento e Limpeza dos Dados; Transformação dos Dados; Mineração de Dados; Interpretação e Avaliação dos Resultados.

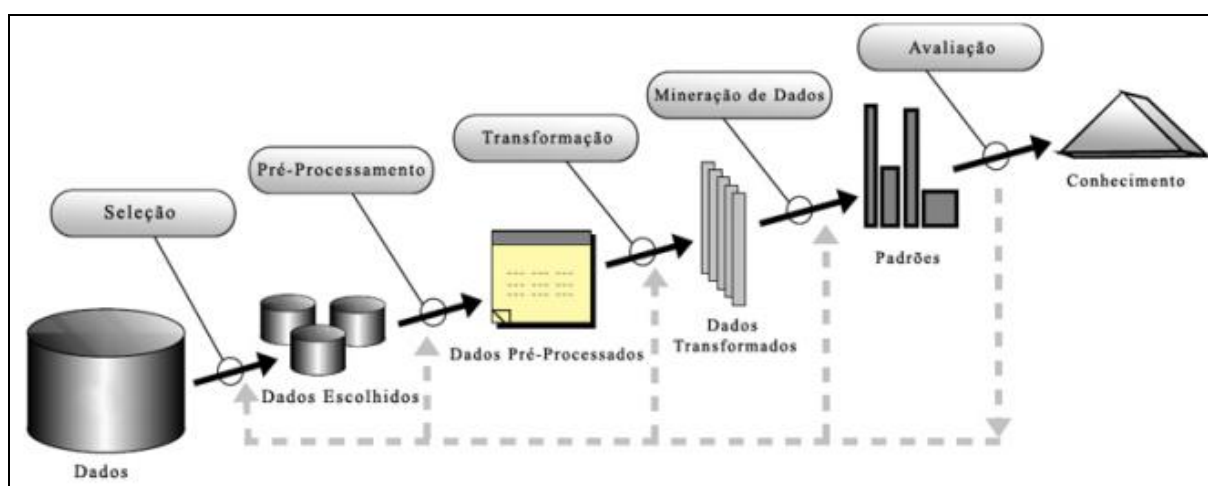


FIGURA 12: PROCESSO DE DESCOBERTA DE CONHECIMENTO EM BASE DE DADOS (KDD)
FONTE: adaptado de Fayyad, Piatetsky-Shapiro e Smyth (1996)

O processo de KDD inicia-se com o entendimento do domínio da aplicação e dos objetivos a serem atingidos. A primeira etapa de Seleção consiste na definição dos dados relevantes sobre o qual se pretende executar o processo de descoberta do banco de dados. A segunda etapa de Pré-Processamento é onde ocorre a limpeza dos dados, removendo os dados inconsistentes ou confusos e verificação de problemas. A terceira etapa, de Transformação, é onde ocorre a alocação dos dados e preparação para o processo de mineração, através da realização de operações de agregação. É nesta fase que entra a *Data Warehouse* (repositório de informações para suportar decisões), que coleta dados a partir de diversas aplicações de uma organização, integra e organiza-os em áreas lógicas de assuntos. A quarta etapa, de Mineração de Dados, consiste no processo de aplicação de métodos e técnicas nos dados pré-processados, a fim de extrair padrões ou conhecimentos dos dados. A última etapa, de Interpretação e Avaliação, é onde ocorre a identificação e interpretação de padrões validos em relação ao objetivo proposto para identificar e apresentar as melhores informações, e sua apresentação para tomada de decisão (FAYYAD; PIATETSKY-SHAPIO; SMYTH, 1996, THOMAZ, 2014).

4.2.3 Estudos e modelos correlatos

Para além das duas perspectivas aqui apresentadas pertencentes a criação de conhecimento organizacional, é importante notar que o conhecimento não é uma construção homogênea (DAVENPORT; PRUSAK, 2002).

Aqui serão apresentados alguns modelos de criação e gestão do conhecimento, selecionados pela autora por critério de conveniência, por evidenciarem construtos como criação de conhecimento, processos, tecnologias e tomada de decisão, a fim de auxiliar nas análises e construção do objetivo proposto nesta pesquisa.

4.2.3.1. Modelo do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional

Cabe trazer a adaptação que Baskerville e Dulipovici (2006) fizeram do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), exposto no subcapítulo anterior. Os autores apresentam uma visão voltada para a importância do conhecimento captado através dos consumidores e das alianças estratégicas da organização.

Desta forma, este processo de transformação do conhecimento adquirido é realizado em cinco etapas (Figura 13), até ser socializado, articulado, exteriorizado e combinado, a fim de dar suporte a produção ou a prestação de serviço.

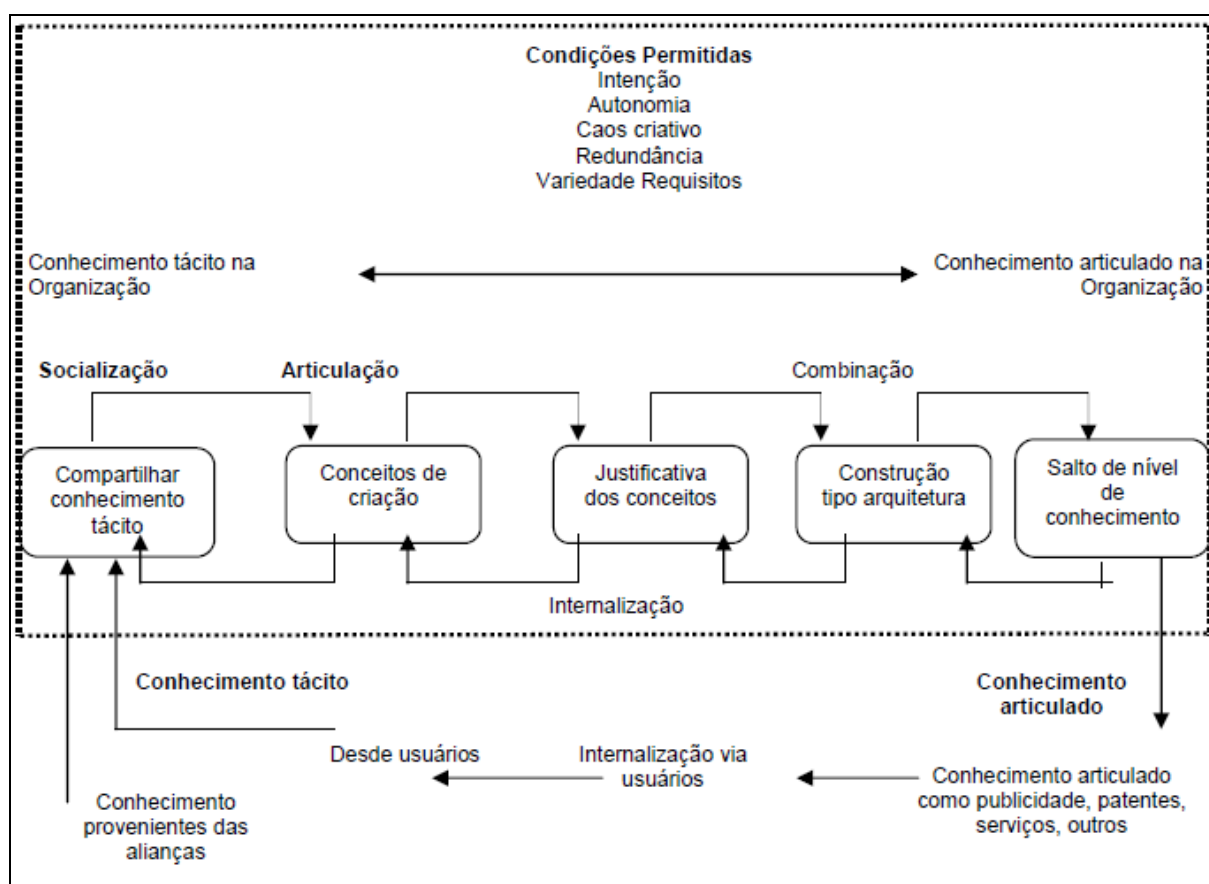


FIGURA 13: PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
FONTE: Baskerville e Dulipovici (2006, apud BIZ, 2009, p. 98)

A primeira etapa consiste no compartilhamento do conhecimento tácito proveniente dos clientes e alianças estratégicas. A segunda etapa consiste na articulação, ou seja, na criação de conceitos. A terceira etapa segue a justificativa desses conceitos, que permitem a quarta etapa, de construção de arquiteturas de

conhecimento (combinação de conhecimentos). E por último a etapa de nível de conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito organizacional. A exteriorização é o processo pelo qual o conhecimento tácito é transformado em conhecimento articulado (explícito) e a interiorização é o processo contrário (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

Alguns pré requisitos são importantes para que este processo ocorra, como a cultura de autonomia dos indivíduos dentro da organização, e um ambiente que promova o “caos criativo” e a criatividade – fazendo uma referência ao conceito de *ba*, exposto anteriormente.

4.2.3.2. Modelo de conhecimento *Sensemaking*

Cecez-Kecmanovic e Jerram (2002) criaram o modelo chamado *Sensemaking Model of Knowledge*, que tem como objetivo permitir a melhoria e o aprofundamento da compreensão do processo da gestão do conhecimento nas organizações, através da compreensão dos diferentes tipos de conhecimento e como são criados.

O modelo identifica quatro tipos de conhecimento: individual, coletivo, organizacional e cultural. Cada qual tem sua característica, porém todos se relacionam e são afetados por todos os conhecimentos. Desta forma, o modelo propõe a interação dos conhecimentos de cada indivíduo, juntamente com a cultura organizacional, permitindo assim a construção do conhecimento coletivo e organizacional (CECEZ-KECMANOVIC; JERRAM, 2002).

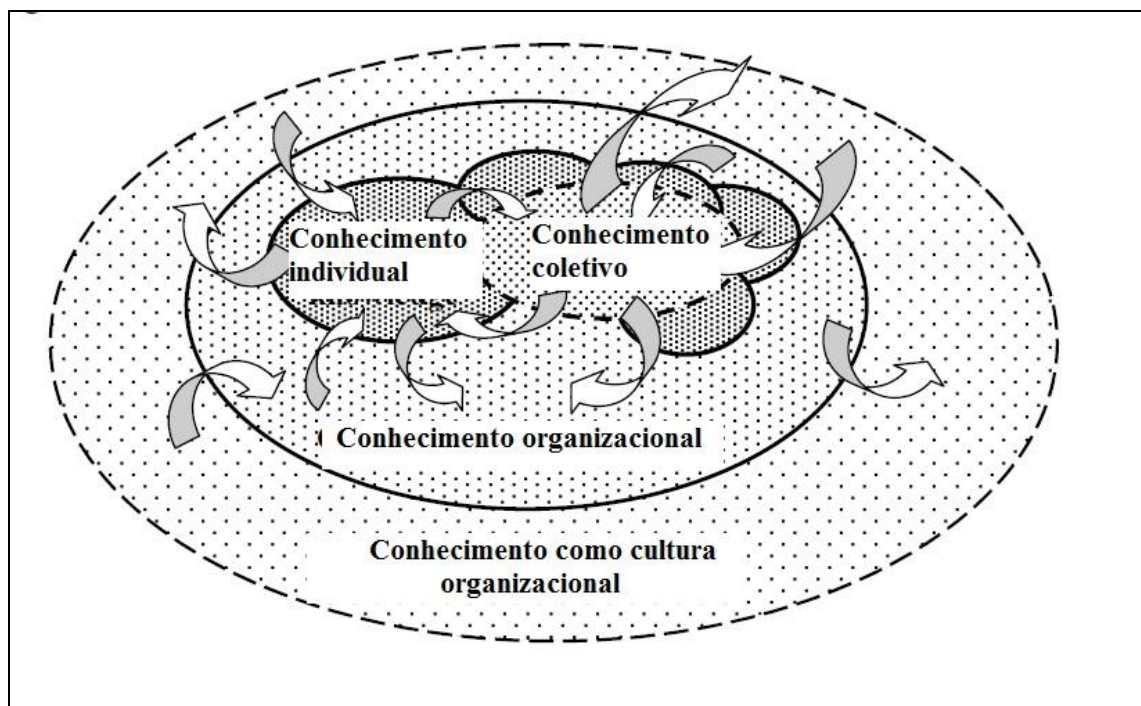


FIGURA 14: APLICAÇÃO DO SENSEMAKING MODEL OF KNOWLEDGE EM UMA ORGANIZAÇÃO
 FONTE: Cecez-Kecmanovic e Jerram (2002, p. 897 apud BIZ, 2009, p. 96)

Os autores afirmam que as distinções entre os diferentes níveis de conhecimento são de essencial importância para a compreensão da natureza do conhecimento nas organizações e dos processos-chave de criação, transmissão e distribuição de conhecimento (CECEZ-KECMANOVIC; JERRAM, 2002, p. 895).

O conhecimento individual envolve valores, experiências, habilidades individuais, que permitem ao indivíduo interpretar e dar sentido às suas ações e ao ambiente. Ao se envolver nos processos organizacionais e práticas de trabalho, o indivíduo ganha novas experiências e passa a atualizar seu conhecimento pessoal, tornando possível a conexão com o outro nível de conhecimento, o coletivo. O conhecimento coletivo representa o entendimento compartilhado que surge através da interação social. Ou seja, os indivíduos envolvidos são orientados para a compreensão mútua, e se torna possível devido a um processo em que os participantes se relacionam e transformam o "eu" em "nós".

Já o conhecimento organizacional envolve diversos significados e estruturas sociais compartilhadas, e são transmitidos aos demais membros da organização mesmo sem necessariamente ter ocorrido a participação dos mesmos na criação desse conhecimento, como, por exemplo, regras, normas, processos, etc.

Os conhecimentos incorporados na cultura organizacional assumem um papel direcionador dentro da organização, pois são tomados como crenças, suposições, valores e experiências que os membros possam recorrer a fim de dar sentido a uma situação e criar novos conhecimentos.

O interessante deste modelo é a dinâmica entre as camadas de conhecimento. Individual e coletivo em interação contínua permitem a criação de conhecimento constante e assim promovendo inovação, que podem até pôr em questionamento o conhecimento da estrutura social (incluindo padrões e regras). Já o conhecimento organizacional tende a ser mais rígido, resistindo à mudança, mas também permitindo a estabilidade. É essa interação entre os opostos que cria desafios dentro da organização, criando novas oportunidades no mercado (CECEZ-KECMANOVIC; JERRAM, 2002).

4.2.3.3. Arquitetura de criação e aplicação do conhecimento para o Sistema de Informação para Gestão de Destino (SIGD)

Höpken, Fuchs, Keil e Lexhagen (2011), trazem o conceito e a arquitetura do modelo que dá base para o Sistema de Informação para Gestão de Destino (SIGD) aplicado no destino turístico de Are na Suécia. O SIGD tem como objetivo a captação de informações dos clientes através de uma infraestrutura baseada na Web, que coleta, cria e dissemina o conhecimento extraído da web, entre os gestores da atividade turística, a fim de dar suporte ao processo de tomada de decisão e aplicá-lo na forma de serviços inteligentes para os consumidores e/ou *stakeholders* (gestores públicos e privados, fornecedores, investidores, entre outros).

A arquitetura proposta pelos autores é dividida em duas camadas: a camada de geração do conhecimento, e a camada chamada de aplicação do conhecimento, que é o sistema (SIGD) propriamente constituído.

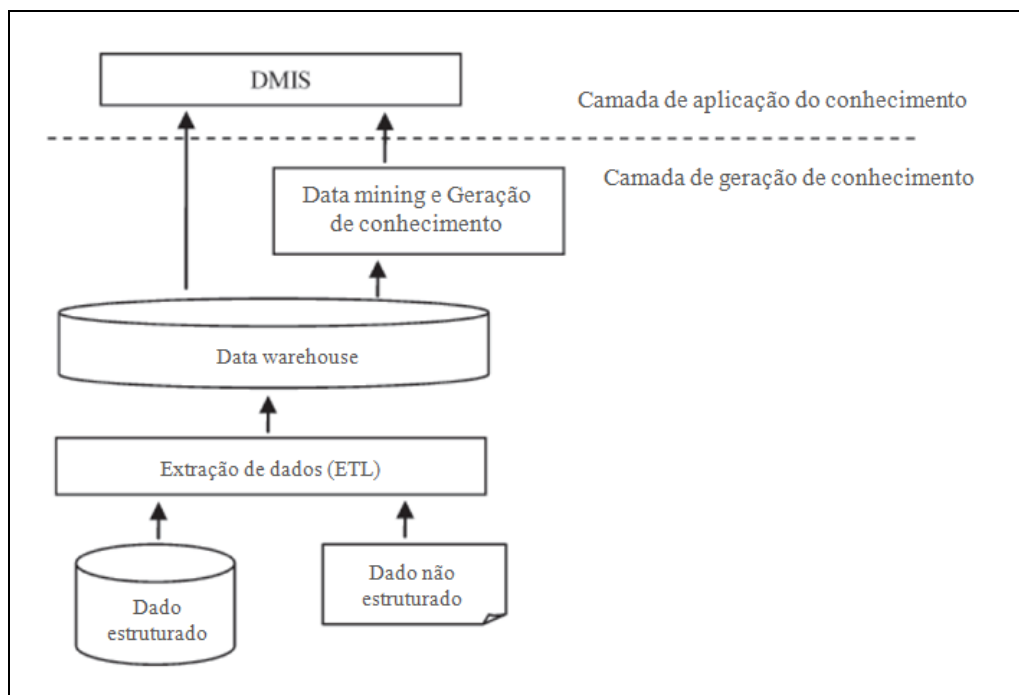


FIGURA 15: ESTRUTURA DA ARQUITETURA DO CONHECIMENTO DO DESTINO
 FONTE: Höpken et. al. (2011, p. 420)

Basicamente, a camada de geração de conhecimento é onde ocorre a extração, o armazenamento e o tratamento dos dados, em um processo semelhante ao KDD. O primeiro processo é de definição dos dados a serem extraídos, que podem ser estruturados (pesquisas com consumidores, prestadores de serviços e empresas turísticas, entre outros) ou não estruturados (linguagens em documentos web, como blogs e redes sociais). O processo de extração de dados requer diferentes tipos de técnicas para extrair a relevância da informação de fontes heterogêneas de dados, seguido do processo de armazenamento dos dados (*data warehouse*) onde os dados são agrupados de forma homogênea com base em uma ontologia do turismo. Por último, no processo de mineração de dados e geração do conhecimento (*data mining and knowledge creation*) é onde conhecimentos relevantes são gerados, através de técnicas de mineração de dados. Interessantes padrões e relacionamentos em que os dados são detectados, o conhecimento será fornecido sob a forma de modelos validados tais como modelo de *clusters*, modelos de classificação ou regras de associação. A camada de aplicação de conhecimento é o sistema propriamente construído, onde ocorre a disponibilização do conhecimento para os gestores e *stakeholders* (HÖPKEN et. al., 2011).

A formulação do modelo e concepção de um sistema de informação de gestão de destino turístico baseado no conhecimento (*Destination Management*

Information System – DMIS) exige uma profunda compreensão da natureza do conhecimento por trás dos processos de gestão, e uma clara interpretação dos objetivos da gestão do conhecimento, para que o DMIS venha a apoiar o desenvolvimento sustentável do destino turístico (BORNHORST et. al., 2010, apud FUCHS et. al., 2013).

4.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORIENTADA A PROCESSO

Pacheco, Freire e Tosta (2010, apud FREIRE; SPANHOL, 2014) explanam sobre as três dimensões de análise para o conhecimento organizacional: uma que vê o conhecimento com processo, outra que vê como produto e a terceira que vê como processo e produto.

A abordagem centrada no produto – chamada pela engenharia de abordagem de codificação – é necessária para a construção da memória organizacional, visto que o foco é no gerenciamento dos resultados do processo de comunicação do conhecimento (os conhecimentos explicitados), e a tecnologia se mostra necessária para a criação, armazenamento, recuperação e reutilização do conhecimento organizacional. Já a abordagem centrada no processo – chamada de abordagem de personalização – concentra-se nas relações sociais e no caminho percorrido para a comunicação do conhecimento entre os indivíduos e organização. O foco desta abordagem é na criação e no compartilhamento do conhecimento, em vez de seu armazenamento.

Na gestão por processos, o conhecimento é organizado através de redes de relacionamentos que integram todos os departamentos. O trabalho em equipe é estimulado e a hierarquia da estrutura organização, principalmente sua rigidez não deve impedir o acesso às competências das unidades organizacionais e nem o reconhecimento das contribuições além das fronteiras verticais ou horizontais. Deste modo, os colaboradores da empresa passam a ter uma visão holística da organização e reconhecem a importância não apenas dos processos que estão envolvidos, mas sim, de todos os processos que são interdependentes (SOUZA, 2010, p. 80)

De acordo com Souza (2010, p. 79) “através de uma gestão orientada por processos acontece uma maior integração dos indivíduos desta forma contribuindo para a criação e disseminação de conhecimento no fluxo do processo”.

Hammer (2004, apud SOUZA, 2010) afirma que a abordagem por processos contribui para a inovação e para a mudança organizacional. Outra facilidade disponibilizada pela abordagem de processos está na facilidade de adaptação da estrutura ao modelo gerencial *middle-up-down* que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é o modelo que fornece o melhor contexto para a criação do conhecimento organizacional.

Rao (2005, apud OROFINO, 2011) aborda que métodos e técnicas para a criação do conhecimento podem ser considerados aquelas que auxiliam a decisão de um grupo; permitem sincronizar diferentes formas de cooperação; facilitam visualizar as contribuições, e, estimulam o surgimento de novas ideias criativas

O quadro 10 apresenta uma seleção de métodos e técnicas de criação de conhecimento organizacional orientada a processos, baseados na revisão de literatura de Orofino (2011).

MÉTODOS E TÉCNICAS - PROCESSOS	DESCRIPTIVO
<i>Blueprint</i> de Experiência	Plano geral, detalhes específicos e formas de implantação de um projeto. Quadro de referências para definir os detalhes de uma experimentação ou interação humana, com detalhamento dos elementos emotivos. Vincula a experiência do cliente com uma oportunidade de negócio (KUMAR, 2009; BROWN, 2010a) (grifo nosso).
<i>Brainstorming</i>	Consiste na reunião de diversas pessoas com diferentes conhecimentos, concentrados em um tema ou problema e deliberadamente proporem sem censura, soluções inusitadas, tantas quanto for possível (BERGERON, 2003; BROWN, 2008; APO, 2010; BROWN, 2010a).
Cenários	Narrativa para construção de uma visão de futuro para a organização identificando as ameaças e oportunidades, os potenciais pontos fortes e fracos para permitir que o cenário auxilie nos processos de tomada de decisão.
<i>Empaty map</i>	Ajuda a ir além das características de um cliente e desenvolve uma melhor compreensão do meio ambiente, comportamento, suas preocupações e aspirações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
Mapeamento do Conhecimento	Identificação e categorização dos ativos do conhecimento dentro de uma organização – pessoas, processos e tecnologia (APO, 2010).

Melhores práticas	Abordagens para capturar as melhores práticas identificadas em uma parte da organização e compartilhá-las para o benefício de todos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DON, 2001; BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005; BCPR-UNDP, 2007).
Metáforas e analogias	Utilização de figuras de linguagem como método de percepção e meio para que conceitos e contextos diferentes possam fazer sentido a pessoas com diferentes experiências de vida, através do uso da imaginação e dos símbolos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006).
Modelos mentais	Ou modelos de referência, refletem a realidade ou situações imaginárias e representam um conhecimento operacional. Modelos mentais são utilizados para codificar um aprendizado adquirido pela experiência vivida ou por inferência observadas a partir de fontes diversas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WIIG, 2004).
Prototipagem ou protótipo	Teste de hipóteses a partir da construção de objetos tangíveis. Construção experimental e rudimentar de idéias em objetos para gerar <i>feedback</i> e estimular a tomada de decisão (BROWN, 2008; HOLLOWAY, 2009; KUMAR, 2009; BROWN, 2010a).
Mapa de experiência	Visualização das experiências das pessoas com os produtos, ambientes, mensagens e serviços (KUMAR, 2009).
Espaço virtual colaborativo	Permite às pessoas trabalharem juntas, independentemente de onde eles estão localizados fisicamente. Em termos práticos, isto significa que ela tem de envolver uma combinação de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, e conferências de áudio / vídeo (KUMAR, 2009)

QUADRO 10: MÉTODOS E TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS A PROCESSOS

FONTE: adaptado de Orofino (2011)

De acordo com Orofino (2011, p. 100), esses “métodos e técnicas de criação do conhecimento são meios para tornar o conhecimento um ativo organizacional”, e não existe o método certo ou errado a ser adotado, ou um consenso sobre o melhor, pois é necessário aplicar o método que melhor se encaixa nas necessidades da organização.

É importante deixar claro que há barreiras que podem vir a afetar a criação do conhecimento dentro de uma organização, como as barreiras individuais e também as organizacionais. Criar um ambiente organizacional que incite e facilite este processo de criação de conhecimento, para que o mesmo possa vir a ser utilizado pela organização, se torna um fator essencial de sucesso.

4.4 BENEFÍCIOS E OPORTUNIDADES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Quando se tenta realizar tarefas referentes ao descobrimento de conhecimento em aplicações do mundo real, percebe-se que as mesmas podem ser de extrema complexidade e que a tarefa de mineração de dados representa apenas uma porção, porém de grande importância, do processo global (RUAS; PEREIRA, 2014).

Originalmente, tecnologia e suas ferramentas eram vistas com o intuito de dar suporte à gestão do conhecimento, pois se torna um problema construir ferramentas que automatizem o processo cognitivo de criação de conhecimento. Estudiosos acreditam que é muito fácil concentrar a criação e gestão do conhecimento nas tecnologias e negligenciar os processos de motivação e criação do conhecimento (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

O presente trabalho busca apresentar os benefícios e oportunidades da criação do conhecimento organizacional com base na literatura pesquisada. Tais conceitos são apresentados no quadro 11.

BENEFÍCIOS E OPORTUNIDADES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	AUTORES
Quebra de paradigmas: questionamento das praticas e processos existentes como única alternativa. Organização que apenas “processava informações” sistemáticas e organizadas passa a valorizar o conhecimento tácito. Trabalhadores são vistos como empreendedores – todos têm seu valor e conhecimento a agregar.	CHOO (2006); NONAKA; TAKEUCHI, (1997; 2008)
Inovação: apoia o surgimento de novas idéias e inovação por meio da interação entre os indivíduos, estimulando para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e novos processos de gestão.	BASKERVILLE; DULIPOVICI (2006), CHOO (2006); SCHULZE E HOEGL (2006); BOUMARAFI; JABNOUN, (2008); OROFINO (2011); FERNANDES (2013)
Vantagem competitiva: viabilidade e vantagem competitiva dependem da qualidade de seus ativos do conhecimento, exigindo assim das organizações a capacidade de estarem atentas ao cenário. A criação do conhecimento tende a proporcionar estratégias de ação, gerando iniciativas de negócios e identificação de tendências.	STEWART (2002); BOUMARAFI; JABNOUN (2008).
Tomada de decisão: a criação do conhecimento fornece embasamento para uma tomada de decisão mais assertiva,	WIIG (2004); CHOO (2006)

auxiliando em todas as fases do processo, resultando em ações para atender aos objetivos empresariais e dos indivíduos.	
---	--

QUADRO 11: BENEFÍCIOS E OPORTUNIDADES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
 FONTE: a autora (2016)

Em qualquer que seja o caso, o grau de sucesso na tomada de decisão está diretamente ligado a competência da organização em coletar, minerar, filtrar e interpretar informações. Não basta apenas garimpar os dados, é preciso saber onde buscá-los, e saber transformá-los em conhecimento para auxiliar no processo decisório.

4.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O presente capítulo abordou conceitos de conhecimento, com o intuito de auxiliar no processo de compreensão do que de fato é conhecimento, visto que é de extrema importância para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização. Enquanto a informação consiste em dados e fatos que são organizados para descrever uma particular situação, o conhecimento se distingue por adicionar crenças, julgamentos, perspectivas, saber-fazer, entre outros. No que se refere ao conhecimento explícito, é imprescindível que este seja facilmente localizado dentro da organização, caso contrário não irá agregar valor às organizações que almejam gerenciar o conhecimento.

Pode-se perceber que, atualmente, a capacidade de criar e utilizar o conhecimento é um processo importante para as organizações que necessitam manter uma vantagem competitiva, porém, há uma dificuldade da compreensão deste processo de criação do conhecimento organizacional.

É importante lembrar que as organizações dão foco ao processo de criação do conhecimento apenas em fatores externos, como clientes, fornecedores, etc. Porém, enfrentam um conjunto de barreiras individuais e organizacionais. O poder da criação do conhecimento é inerente não apenas aos indivíduos, mas sim das interações destes indivíduos com a organização.

Através da análise de alguns modelos de criação de conhecimento aqui expostos, é possível identificar que os processos de criação do conhecimento não decorrem simplesmente de procedimentos pré-definidos, normais ou automáticos da organização. Que este processo exige uma combinação de fatores, sendo eles: cognitivos – inerente ao ser humano; cultura e espaço organizacional que facilite o processo; e auxílio de tecnologias de informação e comunicação, tornando este processo complexo e dinâmico.

Adota-se nesta pesquisa a posição de gestão do conhecimento baseada em processos, ou seja, a organização aborda a visão de criação, compartilhamento e distribuição de conhecimento baseado nas pessoas. Desta forma, para a implantação de processos de criação de conhecimento na organização, é necessário estabelecer um processo que identifique, selecione, organize, dissemine, transfira e aplique informações e experiências que já fazem parte da memória organizacional. (TURBAN, RAINER E POTTER, 2005).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se por utilizar o modelo SECI de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), explicitado no capítulo anterior, e conceitos como “ba” (NONAKA; KONNO, 1998) e o Modelo do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional de Baskerville e Dulipovici (2006) também serão utilizados para a construção metodológica e, posteriormente, do processo proposto nesta pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de caráter exploratório no primeiro momento, e descritivo no segundo, sendo desenvolvida através do método de estudo de caso. A pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros, onde os procedimentos são baseados em dados de textos, com passos únicos na análise de dados e utiliza-se de diversas estratégias de investigação, onde o pesquisador faz uma interpretação de dados a fim de identificar temas ou categorias, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (CRESWELL, 2007; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em relação a pesquisa exploratória, é o primeiro passo de todo trabalho científico, e tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (ANDRADE, 1997; GIL, 2010). De acordo com Cooper e Schindler (2003, p.131) a pesquisa exploratória se justifica, pois “a exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”, tornando possível conhecer com profundidade o tema abordado, assim como a organização estudada.

A pesquisa de caráter descritivo, de acordo com Gil (2010), é aquela que tem como objetivo descrever características de determinada população, e utilizam técnicas padronizadas de coletas de dados, assumindo em geral a forma de levantamento, com o propósito de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo Vergara (2005) a aplicação desse método está motivada pela necessidade de resolver problemas concretos apontados pela pesquisa.

5.1 MÉTODO DE PESQUISA

Como o método de pesquisa utilizado é o de estudo de caso, a ser caracterizado como um estudo que contribui para a compreensão que temos dos fenômenos, tais como uma instituição, um sistema educativo, organizações, ou

unidade social (GIL, 2010; YIN, 2001). Gil (2010) complementa afirmando que o estudo de caso

visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (GIL, 2010, p. 54)

A escolha deste método pode ser explicada através dos seguintes aspectos:

- a) tipo de questão proposta pela pesquisa – de acordo com Yin (2001) o uso de questões de pesquisa que utilizam “como” e “por que” são mais explanatórias e abordadas em estudos de caso;
- b) pesquisadora busca compreender um cenário sobre o qual tem pouco ou nenhum controle – no caso os processos de criação de conhecimento no CCVB e;
- c) o estudo de caso é a tática mais aconselhada quando não há a possibilidade do investigador manipular os comportamentos proeminentes, em um episódio contemporâneo.

Optou-se pelo estudo de caso único, que segundo Yin (2001) a escolha é justificada quando o estudo de caso se caracteriza como uma das condições já citadas acima. No caso desta pesquisa, justifica-se por satisfazer as condições necessárias e é revelador por se tratar de uma situação previamente inacessível para investigação (YIN, 2001).

Quanto à população com a qual é feita a coleta de dados e que envolve esta pesquisa, optou-se pela DMO Curitiba, Região e Litoral *Convention & Visitors Bureau*. A escolha por uma só DMO é justificada por Merriam (1988, apud URIARTE, 2003)

um programa, um evento, um grupo, uma intervenção ou uma comunidade, deve ser escolhida pelo método de amostragem não probabilística (que não se expressa em números) e proposital, pois no caso do pesquisador ter como objetivo a compreensão do fenômeno investigado, o local ou grupo de estudo selecionado deverá ser aquele no qual o pesquisador tenha a possibilidade de obter o maior número de informações possível e adquirir número de elementos suficiente para análise (MERRIAM, 1988 apud URIARTE, 2003, p. 31).

5.2 ETAPAS ADOTADAS PARA A ELABORAÇÃO DA PESQUISA

No que tange ao desenvolvimento deste trabalho, a figura 16 apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, bem como os objetivos específicos que serão atendidos em cada etapa da pesquisa.

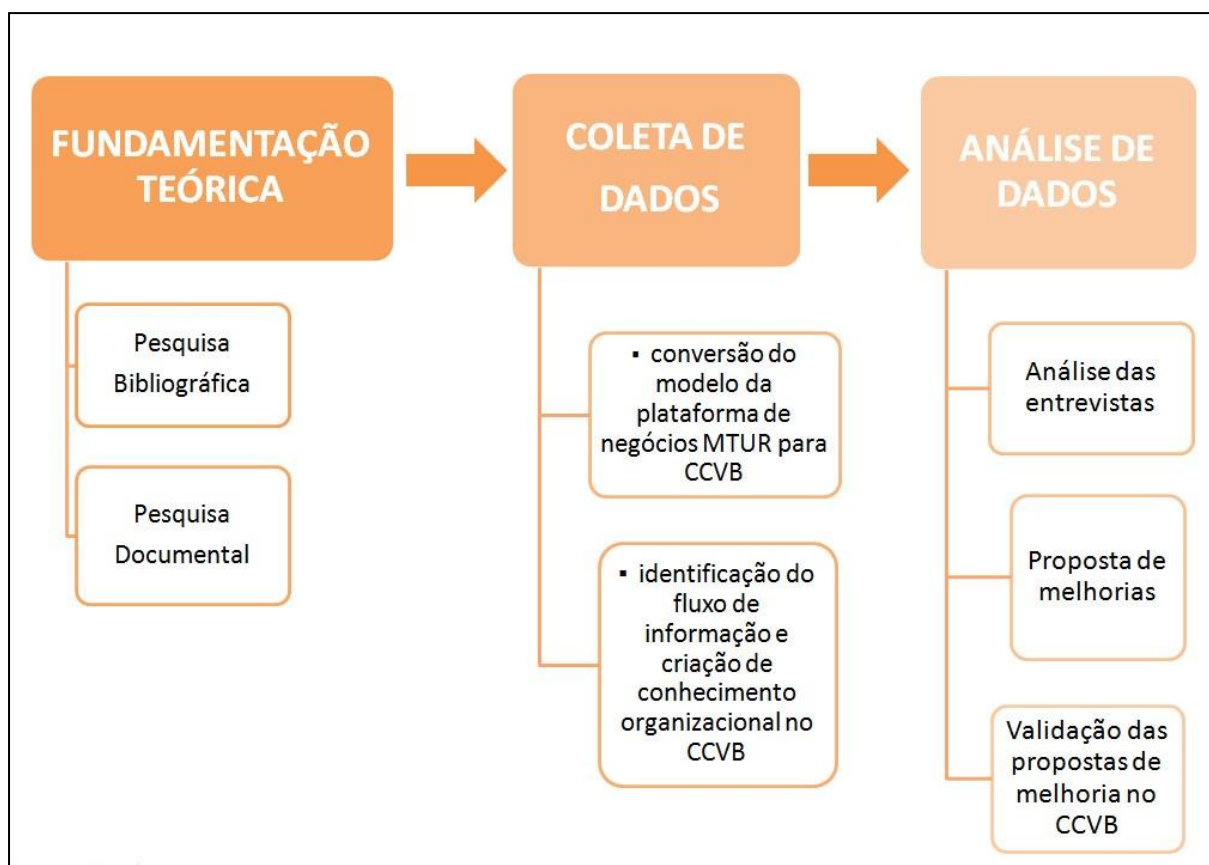


FIGURA 16: ETAPAS DA PESQUISA
Fonte: a autora (2015)

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela divisão em três etapas, que serão detalhadas abaixo, bem como os procedimentos metodológicos que serão adotados para atender aos objetivos específicos desta pesquisa.

5.3 ETAPA 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Referente a primeira etapa da pesquisa, e buscando atender aos objetivos específicos, utilizou-se as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de referências teóricas já publicadas, como livros, artigos científicos, páginas de *websites*, entre outros, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. A revisão de literatura é uma das etapas mais importantes de uma pesquisa, pois é por meio dessa análise fará a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa (SILVA, 2005; GIL, 2010).

Esta pesquisa buscou por conceitos, modelos de gestão de destinos turísticos, definições sobre criação de conhecimento e modelos correlatos sobre criação de conhecimento, identificando correlações e discrepâncias entre os estudos. Para tal, foi realizado um levantamento de livros, teses, dissertações e artigos científicos nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Turismo; Ciência da Computação e as Engenharias.

A coleta foi realizada entre agosto de 2014 e março de 2015 e o período de publicação das obras foi entre os anos de 1995 e 2015, tendo elas a obrigatoriedade da presença de um ou mais descritores seguintes dentre as palavras-chave: “turismo”, “*tourism*”, “DMO”, “gestão de destinos turísticos”, “*Destination Management Organization*”, “gestão da informação”, “*information management*”, “fluxo da informação”, “conhecimento”, “conhecimento organizacional”, “criação do conhecimento organizacional”, “*knowledge creation*”, “gestão do conhecimento”, “*knowledge management*!”.

A seleção da bibliografia de referência foi realizada por meio do Portal de Periódicos CAPES⁷, sistemas Science Direct⁸ e Taylor & Francis⁹, bases de dados que indexam os principais periódicos nacionais e internacionais das áreas alvo. Como resultado, o quadro 12 apresenta os principais periódicos utilizados, conceito e área.

⁷ <http://www.periodicos.capes.gov.br>

⁸ <http://www.sciencedirect.com>

⁹ <http://www.tandfonline.com/>

Periódicos e Revistas	Avaliação ¹⁰	Área
Information & Management	A1	Ciência da Computação
Journal of Knowledge Management	A1	Administração, Ciências Contábeis e Turismo
International Journal of Information Management	A1	Administração, Ciências Contábeis e Turismo
Annals of Tourism Research	A1	Administração, Ciências Contábeis e Turismo
Gestão & Produção (UFSCAR)	A2	Administração, Ciências Contábeis e Turismo
Estudios y Perspectivas en Turismo	B1	Administração, Ciências Contábeis e Turismo
International Journal of Operations & Production Management	B1	Engenharias III
Journal of Environmental management	A1	Interdisciplinar
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	B1	Interdisciplinar
Tourism Management	B1	Interdisciplinar
Information Technology and Management	B1	Ciência da Computação

QUADRO 12: LISTA DOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS USADOS PELA AUTORA

FONTE: a autora (2015)

Com esta pesquisa, foi possível construir os capítulos da fundamentação teórica, dando suporte para as próximas etapas da pesquisa. O quadro 13 especifica os principais autores utilizados em cada item dos capítulos.

TEMA	PRINCIPAIS AUTORES
Gestão de Destinos Turísticos	Buhalis (2000); Beni (2004); Valls (2006); OMT (2007); Petrocchi (2009); Viana (2012); Ritchie e Crouch (2003); OMT (2007); Bornhorst ET AL. (2010); Volgger e Pechlaner (2014)
<i>Convention & Visitors Bureau</i>	Gartrell (1998); Schiavetti ET AL. (2006); Shibaki (2011); CCVB (2015)
Gestão e Fluxo da Informação	Mcgee e Prusak (1994), Davenport (1998), Choo (2006), Beal (2008), Greef e Freitas (2012)
Criação do Conhecimento Organizacional	Nonaka e Takeuchi (1997; 2008); Von Krogh; Ichijo e Nonaka (2001); Davenport e Prusak (1998), Geisler e Wickramasinghe (2009);
Modelos correlatos de criação de conhecimento	Nonaka e Takeuchi (2008); Fayyad; Piatetsky-Shapiro; Smyth, (1996); Santos, (2009); Baskerville e Dulipovici (2006); Cecez-Kecmanovic e Jerram (2002); Höpken et. al. (2011)

QUADRO 13: ESTRUTURA TEÓRICA

FONTE: a autora (2015)

¹⁰ Classificação “Qualis” 2014 de responsabilidade da CAPES

Finaliza-se com a pesquisa documental que trilhou os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa documental recorreu de fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, *websites*, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, relatórios de empresas, etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste caso, o documento norteador da pesquisa foi a Plataforma de Negócios em Turismo apresentado no documento Arcabouços e diretrizes para o turismo brasileiro 2013-2022 (BRASIL, MTur, 2014), que também será utilizado para fins de aplicação da metodologia.

Através da revisão de literatura e dos estudos levantados buscou-se maior familiaridade com o objeto de estudo, a fim de dar subsídios para a próxima etapa da pesquisa.

5.4 ETAPA 2 – COLETA DE DADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para responder ao objetivo específico “desenhar o processo da criação do conhecimento entre os atores da plataforma de negócios de turismo” a pesquisa foi dividida em duas fases, detalhadas a seguir.

5.4.1 Fase 1 - Conversão do modelo da plataforma de negócios em turismo para o CCVB

Para a conversão do modelo da plataforma de negócios em turismo para o CCVB foi realizada uma entrevista semiestruturada com a diretora executiva do CCVB. A entrevista, nesse caso, é aplicada com o intuito de aprofundar a compreensão de um determinado cenário em determinada organização. A escolha da entrevista justifica-se por ser uma técnica útil quando o número de sujeitos da pesquisa é pequeno e quando pretende obter dados que não podem ser encontrados em registros ou fontes documentais, e também compreender valores e opiniões, captar tendências e histórias de vida, consistindo em uma troca mútua de informação/experiência (JENNINGS, 2005; GIL, 2010).

De acordo com Gil (2010) nos levantamentos que utilizam a entrevista como técnica de coleta de dados, a entrevista toma a forma de semiestruturada, pois o entrevistador guia-se por um tipo de roteiro estruturado por pontos de interesse, que vão sendo explorados ao longo da entrevista. A entrevista semiestruturada consiste no guia de entrevista com diversos tópicos a serem abordados, sendo cada um deles introduzido por uma questão aberta, que podem ser aprofundadas por questões confrontadoras ou questões direcionadas para hipóteses (FLICK, 2009).

Tendo em vista que a entrevista semiestruturada não exige um roteiro delimitado com perguntas fechadas, desenvolveu-se um roteiro a fim de auxiliar nas entrevistas. Inicialmente foi apresentada a figura da plataforma de negócios em turismo (BIZ, 2014; BRASIL, MTur, 2014), conforme figura 17.

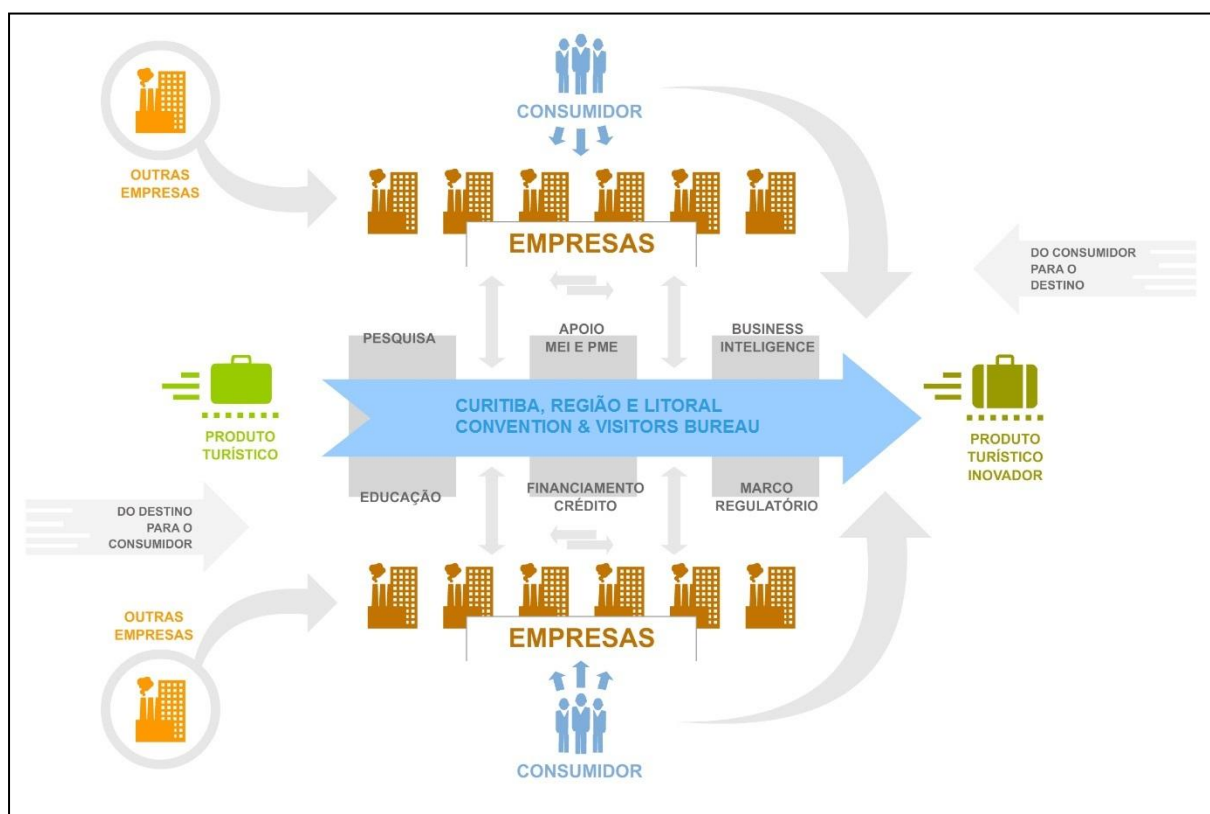


FIGURA 17: PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO ADAPTADA
Fonte: adaptado de Biz (2014) e Mtur (2014)

O roteiro da entrevista semiestruturada foi baseado no quadro 14:

PERGUNTA	BASE TEÓRICA
Quem são os consumidores do CCVB?	BIZ (2014); BRASIL, MTur (2014)
Quem são as empresas que estão diretamente ligadas com o CCVB?	BIZ (2014); BRASIL, MTur (2014)
Quem são as outras empresas que, não necessariamente estão ligadas ao CCVB mas impactam no setor?	BIZ (2014); BRASIL, MTur (2014)
O CCVB tem áreas de pesquisa, educação, <i>business intelligence</i> , financiamento e crédito, apoio a PME, marco regulatório?	BIZ (2014); BRASIL, MTur (2014)
Dentro desses setores e atores identificados, qual deles é o seria interessante analisarmos o processo de gestão da informação e criação de conhecimento?	BIZ (2014); BRASIL, MTur (2014)

QUADRO 14: ROTEIRO BASE PARA ENTREVISTA COM DIRETORA EXECUTIVA CCVB

Fonte: a autora (2015)

Para análise dos resultados, a entrevista contou com o uso de um gravador de voz, e seu teor integral foi transcrito posteriormente, em conjunto com as anotações feitas pela pesquisadora. Como explica Flick (2004) a transcrição e documentação dos dados coletados – visuais e verbais – não consistem simplesmente em uma gravação neutra da realidade, mas uma etapa essencial da construção no processo de pesquisa qualitativa, sendo a interpretação desses orientada ou para a codificação e a categorização ou para a análise de estruturas sequenciais no texto.

5.4.2 Fase 2 - Identificação do processo de gestão da informação e criação de conhecimento

A partir dos resultados da Fase 1, partiu-se para identificar o processo de gestão da informação e criação de conhecimento em uma ou mais áreas do CCVB. Foram identificados dois eixos norteadores para construção do formulário de entrevista: fluxo e gestão da informação e de criação do conhecimento organizacional.

Formulou-se o roteiro base apresentado no quadro 15, que tiveram como eixo norteador de **fluxo e gestão da informação** questões sobre gerenciamento de informação abordado por McGee e Prusak (1994) e Davenport (1998), o modelo de fluxo de informação de Beal (2008). O eixo norteador de **criação do conhecimento organizacional** teve questões sobre o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), o conceito Ba de Nonaka e Konno (1998) e o modelo de Beal (2008) e de Choo (2006). É importante ressaltar que o formulário foi construído após a entrevista da fase I, com base nas necessidades expostas pela entrevistada.

EIXO NORTEADOR	PERGUNTAS	BASE TEÓRICA
Fluxo e Gestão da informação	Quais informações o CCVB e o setor em que atua precisam? Como ocorre a identificação dessas informações necessárias (Estratégicas? Operacionais?). Existe uma pessoa responsável? Que tipo de informação o departamento precisa interna, e externa?	Moresi (2001); Choo (2006); Valentim (2010)
	Como ocorre a obtenção das informações necessárias? As fontes para obtenção dessas informações são internas (outros departamentos, sistema) e/ou externas (consumidores, mantenedores, pesquisas, etc.)?	Choo (2006); Beal (2008)
	Existe uma pessoa responsável por receber estas informações e repassar para as outras pessoas, de acordo com as suas necessidades? Quem?	Davenport e Prusak (2003); Souza (2010)
	O CCVB utiliza alguma ferramenta de TI (sistema, ferramenta online) para armazenar informações? Se utiliza, qual ferramenta, e todos têm acesso de forma igual ou por departamento? Se não utiliza, como vocês armazenam as informações internas?	Bhatt (2001); Davenport e Prusak (2003); Nonaka e Takeuchi (2008); Beal (2008); Orofino (2011)
	Utiliza de TIC's como redes sociais, intranet, emails, para comunicação interna? Qual? Todos têm acesso?	
	Utiliza de TIC's como redes sociais, intranet, emails, para comunicação com mantenedores? Qual? Todos têm acesso?	
	Como que a informação trafega entre os departamentos do CCVB? Como que a informação trafega entre CCVB e mantenedores? Como é esse processo?	Beal (2008)
	Quais as melhorias que poderia ser feitas para otimizar esse processo?	Beal (2008)
Criação de conhecimento organizacional	Há alguém ou uma forma de estímulo/incentivo para a comunicação entre CCVB e mantenedores?	Nonaka e Takeuchi (2008); Orofino (2011)
	Como é o relacionamento entre o CCVB e seus mantenedores?	
	Quais são as informações e conhecimentos que o CCVB e esse departamento precisam dos mantenedores para otimizar o trabalho?	
	Vocês têm reuniões com frequência com os mantenedores? Como estruturam essas reuniões? Qual objetivo dessas reuniões?	
	Há uma percepção dos colaboradores desse departamento da importância sobre as informações e conhecimentos	

	coletados dos mantenedores nessas reuniões?	
	O CCVB desenvolve ideias novas/projetos a partir do conhecimento adquirido com os mantenedores?	
	O CCVB utiliza o conhecimento dos mantenedores como exemplo e aprendizado para aplicar novas ações no CCVB?	
	Você acredita que os mantenedores passam todas as informações necessárias para o CCVB otimizar seu trabalho?	
	Você acredita que o CCVB passa todas as informações necessárias para os mantenedores e de forma assertiva?	
	Você acredita que os colaboradores do CCVB têm oportunidades e espaço para propor idéias? E espaço para troca de conhecimentos? As pessoas se sentem a vontade para perguntar e tirar dúvidas?	
	É estimulado a colaboração e compartilhamento de conhecimento entre o CCVB e os mantenedores? Há confiança nessa relação de troca de informações e conhecimento entre o CCVB e os mantenedores?	

QUADRO 15: ROTEIRO BASE PARA ENTREVISTAS FASE 2

Fonte: a autora (2016)

As questões sobre fluxo e gestão da informação buscam compreender sobre a importância da informação para a organização, além de conseguir desenhar o fluxo informacional do CCVB. Já as questões sobre criação de conhecimento organizacional têm como objetivo identificar se o CCVB possui um ambiente propício para a criação de conhecimento e também busca identificar como ocorre a criação do conhecimento organizacional.

As questões aplicadas procuraram registrar dos colaboradores que fizeram parte da pesquisa a percepção individual sobre os processos nos quais atuam na organização, os relacionamentos interpessoais e as suas fontes de conhecimento.

As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2015 a janeiro de 2016, e contaram com o uso de um gravador de voz, e seu teor integral foi transcrito posteriormente. A transcrição da mesma facilitou a construção do modelo de fluxo de informação e criação do conhecimento organizacional do CCVB. As informações obtidas por meio das entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo, visto que esta é particularmente utilizada no estudo de materiais qualitativos e objetiva compreender melhor um discurso, aprofundando suas características a fim de extrair os momentos mais importantes, com base nos objetivos da pesquisa (RICHARDSON, 2014).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

A primeira fase da coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada com a Diretora Executiva do CCVB, com o intuito de desenhar a plataforma de negócios em turismo com base no CCVB.

Objetivo na segunda fase da coleta de dados foi identificar o fluxo da informação e criação de conhecimento em uma área de comunicação com os mantenedores do CCVB, resultado da entrevista com a Diretora Executiva, sendo os departamentos de Relacionamento com Mantenedores, Eventos e Visitors. Apresenta-se o detalhamento da análise dos dados obtidos através da coleta de dados por meio das entrevistas.

6.1 ENTREVISTA FASE 1 – DIRETORA EXECUTIVA CCVB

A entrevista realizada junto a Diretora Executiva do CCVB ocorreu no dia 26 de novembro de 2015, na sede do CCVB. A entrevistada assinou um termo de autorização consentido a utilização e divulgação de suas identificações e relatos (no todo ou em parte, editado ou não) obtidos via entrevista. A transcrição de trechos dos depoimentos no decorrer da análise respeita o teor da fala dos entrevistados, tendo sido omitido/editado apenas os espaços contendo vícios de linguagem.

Seguindo a perspectiva da entrevista semiestruturada, o roteiro base para a coleta de dados foi utilizado apenas como um guia dos tópicos a serem debatidos (QUADRO 15).

Iniciou-se a entrevista explicando o conceito da Plataforma de Negócios em Turismo utilizando a imagem da figura (17) durante toda a entrevista para auxiliar na compreensão e nas respostas da gestora. A imagem da figura foi utilizada durante toda a entrevista para auxiliar na compreensão e nas respostas da gestora.

As perguntas seguiram a sequência de acordo com a figura 17 sendo pela ordem: consumidores, empresas, outras empresas, seguido do eixo principal para pesquisa, educação, *business intelligence*, marco regulatório, financiamento e crédito, apoio a MEI e PME's.

6.1.1 Consumidores

Primeiramente questionada sobre quem eram os **consumidores** do CCVB, a gestora elencou cerca de quatro atores distintos, sendo eles: o público final, ou seja, o turista; os formadores de opinião (jornalistas e blogueiros); os profissionais intermediários (operadoras, agentes e agências de viagens, organizadores eventos) e; o trade (como companhia aérea, por exemplo, que não são mantenedoras). Importante comentar que dificilmente o CCVB tem acesso ou contato com o público final. Mas o CCVB possui algumas ferramentas que são para o público final, como por exemplo: o aplicativo para *smartphones* Curta Curitiba¹¹, os postos de informações turísticas nos eventos, mapas e guias turísticos e o serviço de leva e traz¹².

6.1.2 Empresas

Apontada sobre quem seriam as **empresas**, aquelas que estariam diretamente ligadas com o CCVB e também com o consumidor, a gestora afirmou que são os mantenedores. Até a data da entrevista, o CCVB conta com 150 mantenedores (vide tabela 1) divididos em 20 categorias, que vão desde meios de hospedagem, estabelecimentos de alimentos e bebidas, centro de eventos, agências de viagens e até empresas que não estão diretamente ligadas com o turismo, como montadores de *stand*, empresas de saúde, entre outras. Já essas empresas buscam se associar a fim de ter contatos com outros mantenedores, e oferecerem seus serviços.

¹¹ Aplicativo Curta Curitiba: Criado para atender a turistas e curitibanos que necessitam de informações sobre a cidade e seus serviços. Realizado através da de uma parceria entre o Curitiba, Região e Litoral CVB, Instituto Municipal de Turismo, SEBRAE e Abrasel. Atualizado em 2014 através de parceria com a Fecomércio-PR. Em uma plataforma móvel, os usuários podem encontrar informações como: dicas de compras, gastronomia, meios de hospedagem, agências de viagens, informações úteis, atrativos da cidade, calendário cultural além de trazer descontos exclusivos para os usuários e utilizar o georeferenciamento online (CURTA CURITIBA, CCVB, 2016).

¹² O Leva & Traz Grátis é um projeto que oferece transporte gratuito aos turistas hospedados nos hotéis mantenedores do Convention Bureau para os bares, restaurantes, casas de shows, teatros e shoppings afiliados ao projeto (LEVA E TRAZ, Leva & Traz é Grátis para Turistas e Agências Parceiras, 2016).

A gestão do turismo não está relacionada apenas com a prestação de serviços de qualidade aos turistas, mas sim através da capacidade de mobilização e coordenação de recursos e de envolvimento e relacionamento de todos os atores sociais envolvidos no processo (PETROCCHI, 2009; MENDONÇA, 2012).

6.1.3 Outras empresas

Questionada sobre quem seriam as outras empresas (apontada na imagem da plataforma), a entrevistada afirmou que algumas empresas que fazem parte dos mantenedores não são organizações ligadas diretamente ao turismo, mas que se associam com o intuito de se aproximar dos mantenedores que são ligados ao turismo, e que podem precisar dos seus serviços. As empresas citadas foram: montadores de *stand*, empresas de saúde, floriculturas e empresas que produzem produtos que podem ser utilizados por meios de hospedagem. Desta forma, por se caracterizarem como mantenedores, eles entram na definição de empresas, eliminando assim da plataforma o “outras empresas”.

6.1.4 Eixo Principal – Pesquisa, Educação, *Business Intelligence*, Apoio e MEI e PME's, Marco Regulatório e Financiamento

O eixo principal é caracterizado como o alicerce central da plataforma, onde um dos objetivos da liderança da plataforma é estimular o processo de criação de valor e de inovação, em produtos e serviços, entre todos os envolvidos na plataforma (TEE, GAWER, 2009). Para tanto, Tee e Gawer (2009) apresentam uma estrutura de arquitetura de interação de indústria onde a entrada (input) são os processos evolutivos da indústria (exemplos: processos regulatórios).

Em relação à **Pesquisa**, o CCVB tem acesso aos dados do Comp Set¹³, que trazem dados do desempenho dos hotéis, mas não trazem os dados completos de toda hotelaria de Curitiba. Além do apoio de pesquisas de órgãos públicos, da UFPR e do Sebrae, onde o CCVB em parceria desenvolveu em 2014 uma pesquisa sobre

¹³ CompSet significa conjunto competitivo. É uma ferramenta que permite comparar o desempenho de um hotel com os de outros hotéis e ver como se tornar mais competitivo (HOTEL NEWS NOW, 2010).

o perfil do turista de negócios e eventos em Curitiba. Na parte de Educação, a gestora afirmou que o CCVB não tem o papel de educar, mas sim de capacitação para os mantenedores. Como exemplo são ações de capacitação de 'como o negócio pode se vender melhor', também de 'como o estabelecimento pode vender o destino', entre outras ações voltadas para este meio.

Questionada sobre a parte de **Business Intelligence (BI)**, a gestora afirmou que o CCVB possui uma deficiência nessa parte ao possuir apenas um sistema de informação considerado antigo, semelhante a um CRM, que não atende todas as necessidades do CCVB. A área de relacionamento com mantenedores utiliza este sistema com o intuito de manter o controle das informações sobre os mesmos (categoria, serviço prestado, contatos, pagamentos, projetos em andamento, visitas marcadas, etc.) com o comprometimento de atualizar o sistema a cada 20 dias. Já a área administrativa e financeira utiliza para ter controle dos acessos dos mantenedores às áreas restritas do *website*, incluindo pagamentos. De acordo com a gestora, está é uma deficiência dos C&VB's no Brasil, pois não existe um *software* específico para as necessidades e realidade dos C&VB's.

Em relação a figura 17, a entrevista sugeriu suprir os itens de Apoio e MEI e PME's, Marco Regulatório e Financiamento e adicionar os itens Comunicação e Qualidade que para ela são mais importantes.

Em relação à **Comunicação**, a gestora afirma que é sempre um desafio fazer com as informações e ações do CCVB cheguem nas empresas ou no próprio consumidor final, e todas as áreas do CCVB estão envolvidas nesse processo. Sobre a **Qualidade**, a gestora afirma que atualmente o CCVB não possui uma pessoa responsável por esta área, mas é um plano futuro ter auditorias internas, visto que o CCVB já foi certificado pela ISO. Houve um período de recessão econômica dentro do CCVB a certificação foi cortada. Mas por duas vezes aos gestores buscaram revisar os procedimentos da ISO. De acordo com a entrevistada, isso interfere na organização da informação pro mantenedor, e também na qualidade dos serviços prestados ao consumidor, bem como sua satisfação.

Como resultado, a plataforma de negócios em turismo do CCVB ficou representada na figura 18.

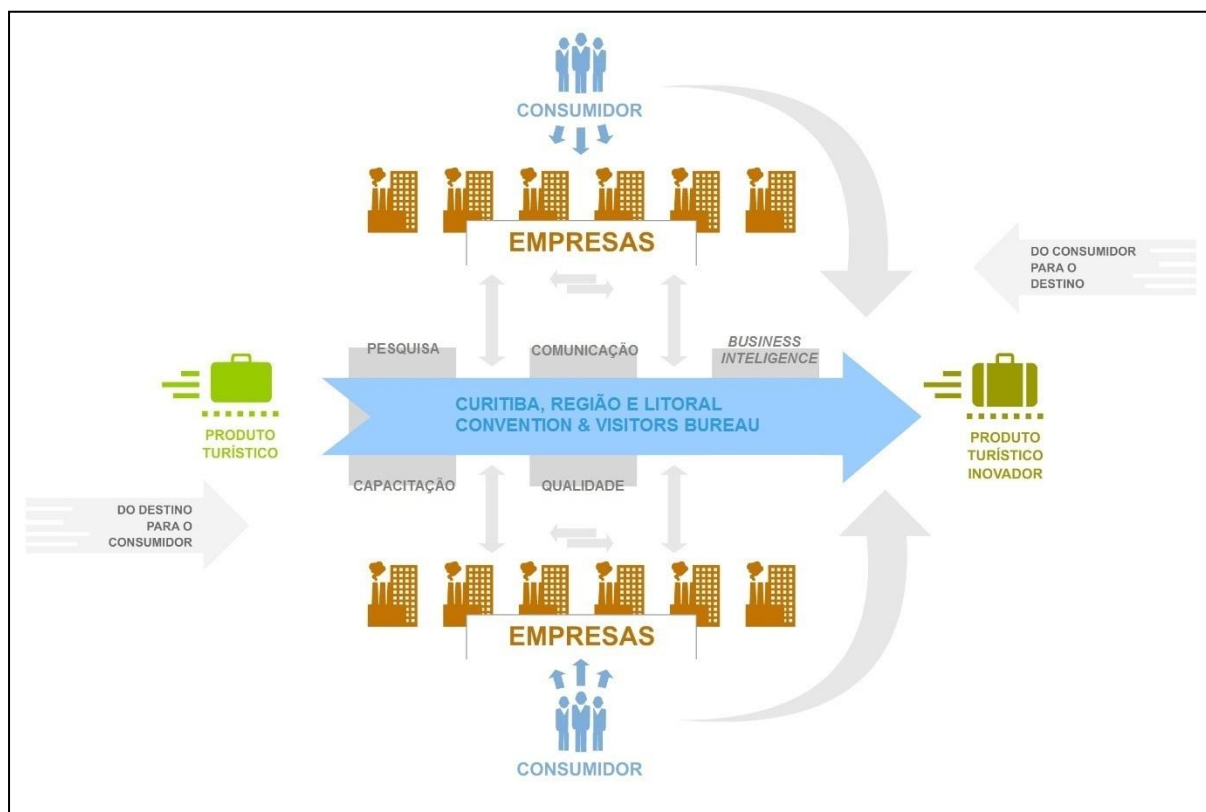


FIGURA 18: PLATAFORMA DE NEGÓCIOS EM TURISMO ADAPTADA AO CCVB

Fonte: a autora (2016) baseada em Brasil, MTur (2014).

A segunda etapa da entrevista tinha o objetivo de questionar a entrevistada, com base no cenário exposto sobre a Plataforma de Negócios em Turismo com base no CCVB, o que ela acredita ser o ponto mais crítico na organização, aquele em que se pode nos aprofundar e entender o processo de fluxo de informação e criação de conhecimento.

De acordo com a gestora, a maior falha apontada na organização é a **comunicação** entre CCVB e mantenedores. Citando

- uma coisa que a gente sempre bate na tecla, é sempre um desafio fazer com nossas informações e ações do CCVB chegue nessas empresas ou no próprio consumidor final, e isso é sempre uma dificuldade (...) é tanta informação que a gente recebe no dia a dia, que como vamos fazer com que a nossa se torne especial pro mantenedor... como fazer com que eles passem a valorizar cada vez mais. (Diretora Executiva CCVB)

Com o resultado alcançado nesta etapa, partiu-se para as entrevistas com os departamentos relacionados a comunicação.

6.2 ENTREVISTAS FASE II – DEPARTAMENTOS DE RELACIONAMENTO COM MANTENEDORES, EVENTOS E VISITORS

As entrevistas foram realizadas junto às responsáveis pelos departamentos de Relacionamento com Mantenedor, Eventos e *Visitors* do CCVB, no dia 25 de janeiro de 2016, na sede do CCVB, sendo realizadas individualmente por Departamento. Em ambos os casos foram realizadas entrevistas semiestruturadas conforme estrutura representada no quadro 15, utilizada como um guia dos tópicos a serem debatidos, não tendo sido imposta nenhuma ordem.

Com o intuito de preservar a identidade das três entrevistadas e possíveis citações de colaboradores durante a entrevista, foram citadas as funções das entrevistadas e criados nomes fictícios para outros colaboradores que foram citados, seguidos de colaborador A, colaborador B..

A transcrição de trechos dos depoimentos no decorrer da análise respeita o teor da fala das entrevistadas, tendo sido omitido/editado apenas os espaços contendo vícios de linguagem.

Após a transcrição e análise das entrevistas, as respostas obtidas nos questionamentos foram similares entre as entrevistadas, sendo destacadas as especificidades citadas de cada departamento. Desta forma, a análise das três entrevistas foi exposta em conjunto, destacando as respostas similares sobre as suas perguntas e as diferenças entre os departamentos.

Iniciou-se com uma breve contextualização sobre a proposta e os objetivos do estudo. Após a apresentação, a pesquisadora iniciou com a primeira pergunta do roteiro da entrevista, e os questionamentos seguintes foram sendo inseridos conforme as entrevistadas iam tecendo seus comentários.

Inicialmente questionadas sobre quais são os tipos de informações (estratégicas – pesquisas; operacionais – dados sobre mantenedores) que o CCVB e o departamento em questão precisam, foi possível identificar que todos os departamentos necessitam de informações referentes aos mantenedores, que são, em sua maioria, uma das principais fontes de obtenção de informação. A gerente do departamento de Relacionamento com o Mantenedor afirmou que a maioria das informações que o departamento precisa são de caráter operacional, como números

de leitos dos hotéis, capacidade para eventos, capacidade de bares e restaurantes, numero de colaboradores, etc. Esse tipo de informação é importante para o departamento e também para os outros, como o de eventos, que necessita dessas informações para o processo de captação dos eventos na cidade. Além disso, o departamento necessita de informações mais estratégicas relacionadas ao mantenedor

- o que o mantenedor precisa? O que esse mantenedor busca dentro do CCVB? Porque a gente procura a satisfação desse associado (...) tem uma planilha só da identificação do que o mantenedor precisa (...) Então a gente fez essa busca pra tentar ser mais assertivo com o mantenedor (...) pra na hora das ações, encaixá-los da melhor forma possível (GERENTE DE RELACIONAMENTO COM MANTENEDORES)

Como o departamento de *Visitors* tem como objetivo divulgar o destino Curitiba, através de ações promocionais e projetos com mantenedores, as suas necessidades são voltadas para informações sobre Curitiba e sobre os serviços que os mantenedores prestam que possam auxiliar o turista. A analista do departamento trabalho bastante com as categorias de: meios de hospedagem, agências de receptivo, compras, gastronomia e entretenimento.

Como o departamento de Eventos tem como objetivo a captação de eventos para a cidade de Curitiba, a principal demanda de informações é em relação a eventos que podem vir para a cidade, e eventos que já estão confirmados para Curitiba, e as informações são provenientes de pesquisas feitas na internet (através de sites de busca) pelas estagiárias do departamento. A colaboradora A é responsável pela pesquisa de novos eventos que estejam acontecendo no Brasil e no mundo, e a colaboradora B fica responsável pela pesquisa dos eventos confirmados. Ambas armazenam essas informações coletadas em planilhas, divididas pelas colaboradoras, que ficam armazenadas no servidos interno. Todos os departamentos têm acesso a essas planilhas, que são atualizadas diariamente, conforme as pesquisas são realizadas, e são usadas com o intuito de auxiliar nos processos de captação de eventos para a cidade de Curitiba.

Quando a fonte de informação é externa (no caso os mantenedores), a forma de obter as informações passa por um processo: primeiro é enviado um email, caso não haja retorno, é feita uma ligação e, em seguida, quem está responsável

por esta ação, fica atento a quem vai fazer visita no mantenedor, para assim pedir as informações pessoalmente. Cada departamento é responsável por obter as informações que precisa, mas foi possível perceber nas afirmações das entrevistadas, que os departamentos buscam trabalhar em conjunto, quando ocorre uma visita da gerente de relacionamento em algum mantenedor

Se o departamento de *Visitors* precisa de alguma informação, é levada essa necessidade para ambos. Salienta-se que nenhuma das entrevistadas desiste de obter determinada informação, quando esta se mostrar necessária.

Além disso, o CCVB conta com um sistema de informação (*software*) do mantenedor, e ações como emails, ligações e visitas necessitam ser inseridas manualmente no sistema. Todos os departamentos têm acesso ao sistema, porém o departamento de relacionamento é aquele que utiliza com mais frequência e é o responsável por manter as informações de contatos atualizadas.

Em relação ao armazenamento das informações dentro do CCVB, a gerente de relacionamento afirmou que, apesar de ainda utilizarem o sistema de informação para documentar as ações, ele é antigo e não está suprimindo as necessidades do CCVB. Por isso os departamentos estão passando todas as informações para planilhas, que ficam armazenadas em pastas no servidor interno, assim todos têm acesso a todas as planilhas.

- A partir do momento que você abriu uma pasta, todas têm que pensar “se alguém entrar na pasta de relacionamento com o mantenedor ela vai achar fácil a informação que ela precisa? Então a gente se faz essa pergunta diariamente (Gerente de Relacionamento com Mantenedores).

- Eu tenho uma planilha com os eventos que foram captados... e se eu não estiver aqui, eles podem acessar ela pelo servidor e conseguem ver quantos eventos foram captados, como está o processo (...). A gente mantém varias planilhas pra justamente evitar isso. Querendo ou não, como o CCVB ainda é um lugar que acontece muita rotatividade, a gente tem que ter tudo bem armazenado para que não fique vácuos na troca de gestão ou de pessoas (Analista De Eventos).

Como o CCVB tem o certificado de Qualidade Total ISO 9000¹⁴, a primeira coisa que é feita sempre que entra alguém novo na equipe, é ler os procedimentos

¹⁴ Na gestão de qualidade, a ISO 9000 é um conjunto composto pelas normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011. Elas podem ser aplicadas em diversos tipos de organização: indústrias, empresas, instituições e afins e se referem apenas a qualidade dos processos da organização e não dos produtos ou serviços. Esse grupo de normas descreve regras relacionadas a implantação,

da ISO 9000, e nesse procedimento está especificado que ninguém pode reter informações, e que devem cumprir os processos já estabelecidos na organização. Há uma preocupação interna em manter as informações sempre armazenadas e com fácil acesso. O número limitado de colaboradores e a grande demanda de trabalho é um dos fatores que colaboram para todos mantenham as informações acessíveis.

Com o intuito de compreender melhor o fluxo de informação atual, foi questionado como as informações trafegam pelos setores. Todas as entrevistadas afirmaram que o email (Microsoft Outlook¹⁵) é a principal ferramenta para troca de informações que todos precisam saber, como por exemplo, quando entra um novo mantenedor. Além do email, toda sexta-feira acontece a reunião interna, onde os principais pontos da semana são informados e as vezes debatidos com toda equipe. Outra ferramenta que é utilizada e foi citada pela analista de eventos, é a agenda do Microsoft Outlook, onde são marcadas as reuniões externas, e fica disponível pra todos, o que possibilita com que todos saibam se tem alguém visitando algum mantenedor, facilitando assim na coleta de informações.

Já para a comunicação entre CCVB e os mantenedores, além dos emails, ligações e visitas externas, o CCVB utiliza algumas ferramentas de TIC como a ferramenta de envio de informativos via email, *website* do CCVB, área restrita para mantenedores dentro do *website*, grupo fechado no Facebook¹⁶, página do CCVB no Facebook, perfil no Twitter¹⁷, grupo no Whatsapp¹⁸, e cada ferramenta tem um objetivo diferente. De acordo com a gerente de relacionamento, as informações o CCVB só precisa que o mantenedor saiba, ficam na página do Facebook e no *website* – que tem um espaço de notícias.

A informação que o CCVB precisa de um retorno mais rápido e ágil do mantenedor é inserida no grupo fechado do Facebook e grupo no Whatsapp, e a informação que precisa ser debatida, vai para o grupo no Whatsapp. Porém a

desenvolvimento, avaliação e continuidade do Sistema de Gestão da Qualidade (GESTÃO DA QUALIDADE, 2015).

¹⁵ Software de gestão de emails da Microsoft®.

¹⁶ Facebook é um site e serviço de rede social que foi lançado em fevereiro de 2004, operado e de propriedade privada da Facebook Inc. (FACEBOOK, 2016).

¹⁷ Twitter é um microblog que permite ao usuário publicar mensagens (*tweets*), para os seus seguidores (*followers*), cujo conteúdo pode ser no formato de texto, vídeo, endereços eletrônicos ou fotos, em até no máximo 140 caracteres (TWITTER, 2016).

¹⁸ WhatsApp Messenger é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS (WHATSAPP, 2016).

gerente de relacionamento afirmou que o grupo de Whatsapp é novo, está em fase de aprovação, pois é necessário ver se vai haver aderência por parte dos mantenedores, visto que o maior problema identificado é a dificuldade de retorno rápido dos mantenedores.

Visando o aprimoramento do atual fluxo de informação do CCVB, foram questionadas as entrevistadas quais sugestões de melhorias elas teriam a propor, e as respostas foram múltiplas: a gerente de relacionamento afirmou que a implantação de um novo sistema de informação é essencial. A diretora executiva afirmou em sua entrevista sobre a dificuldade que o CCVB tem com o atual sistema de informação, e como ele não supre as necessidades específicas de um CV&Bx. Já a analista de *Visitors* trouxe a dificuldade que tem em relação as informações recebidas dos mantenedores referente a divulgação *“o mantenedor costuma usar o mesmo texto pra tudo.. é o mesmo texto que vai no site, no app, no release... eles não conseguem ver a plataforma e quem recebe essa informação (...)”* (Analista de *Visitors*).

Atrelado a esta questão, a analista de eventos expôs que a melhoria seria em torno do entendimento dos associados referente ao trabalho do CCVB e o porquê de algumas solicitações do CCVB para seus mantenedores. A entrevistada acredita que é difícil fazer com que os mantenedores entendam o seu trabalho, e sejam mais compreensivos com as demandas, mas que esse entendimento é um trabalho em longo prazo.

Após a identificação de quais tipos e fontes de informações são utilizadas, as entrevistadas foram questionadas se o ambiente de trabalho no CCVB estimula o compartilhamento de informações, ideias e conhecimento. Na visão geral das entrevistadas o CCVB é uma organização que estimula esse ambiente de criação de conhecimento, e que alguns fatores estimulam essa troca, como por exemplo:

- a) necessidade constante de informações sobre mantenedores em todos os departamentos para realizar seus trabalhos;
- b) poucos colaboradores;
- c) ambiente físico sem divisórias e salas fechadas, facilitando a comunicação;
- d) colaboradores com formações distintas (turismo, relações públicas, administração), o que faz com que idéias diferentes sobre uma mesma questão acabem surgindo, estimulando a troca de conhecimentos e;

e) mudança de diretoria, acessível e aberta a ouvir novas idéias.

Assim como abordado no decorrer da contextualização teórica sobre a criação de conhecimento, e como o ambiente organizacional e suas relações influem diretamente na dinâmica de criação de conhecimento organizacional, nota-se a importância de uma relação que estimule o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, a criação de conhecimento organizacional.

Aproveitando-se dessa relação, solicitaram-se as entrevistadas que descrevessem como é o relacionamento do CCVB com seus mantenedores, e se há barreiras no acesso à informação dos mantenedores. Na visão geral das entrevistadas, os mantenedores não compartilham as todas as informações necessárias (aquelas identificadas na primeira pergunta), pois o CCVB fica ciente de informações através de terceiros (outros mantenedores, mídias) ou muitas vezes a informação que o mantenedor compartilha vem incompleta, o que dificulta o trabalho dos departamentos.

Para a gerente de relacionamento, que está na organização há oito anos, a relação entre CCVB e mantenedores vem melhorando ao longo dos anos, aonde os mantenedores vêm percebendo a importância do CCVB para os seus negócios e, com isso, sendo participativos e colaborando com informações. Porém, ela afirma que alguns mantenedores são mais ativos que outros e que ainda há grande rotatividade de mantenedores. A entrevistada acredita que pelo CCVB ser um mercado associativo, ainda tem empresas que não sabem trabalhar com o associativismo, e não conseguem se adaptar a esse conceito, o que implica na falta de colaboração com o CCVB ou até mesmo com a dissociação da empresa com o CCVB. A assessora de eventos corrobora com as afirmações da gerente de relacionamento, e acredita que a criação de grupos como o CCEV¹⁹ facilitou essa aproximação entre as organizações e a troca de informações.

- Porque a partir do momento que eles viram como a gente trabalha, viram nossas dificuldades de perto, e sentiram também.... (...) eles se tornaram muito mais abertos a nos ajudar.. isso era uma falta que fazia, que os associados entendessem como funciona o nosso trabalho, e acreditasse que a gente tava pensando fazer o nosso melhor.. se não acontecia muita cobrança sem eles saberem como funcionava (Assessora de Eventos)

¹⁹ Grupo criado pelo CCVB em conjunto com alguns mantenedores para discutir sobre o cenário de turismo e eventos.

Ainda a respeito de troca de informações, na visão das entrevistadas, o CCVB é um “ponto neutro” da relação entre os mantenedores. A assessora de eventos comentou que é difícil os mantenedores conversarem e trocarem informações entre si, mesmo o CCVB realizando eventos que promovem essa interação, e que se eles precisam de algo, eles entram em contato com a o CCVB. A gerente de relacionamentos afirmou que tem alguns casos, como o *CompSet* e o grupo CCEV, que são lugares de troca de informação entre os mantenedores.

Com o intuito de identificar sobre processo de criação de conhecimento com base nas informações obtidas através dos mantenedores, foi questionado se os departamentos elaboram novos projetos a partir de informações e idéias advindas dos mantenedores. A gerente de relacionamentos afirmou que sim, que constantemente acabam surgindo idéias, sugestões de projetos e melhorias por parte dos mantenedores.

- Automaticamente saem ideias, reclamações... pra você ter uma ideia, ano passado eu sentei com um mantenedor que é diretor, pra gente analisar os benefícios de ser associado, e fazer mudanças se necessário...a mudança pode não acontecer na hora, mas a gente escuta (*Gerente de Relacionamento com Mantenedores*).

Foi possível identificar uma preocupação dos departamentos entrevistados em alinhar as necessidades do CCVB com as necessidades das categorias de mantenedores, buscando criar novos projetos e parcerias com base nas informações obtidas através dos mesmos.

6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas análises dos resultados levantados nas entrevistas e na contextualização teórica apresentada acima, foi possível fazer apontamentos sobre o processo de fluxo de informação e criação do conhecimento no CCVB, tendo como base o eixo de **Comunicação** exposto pela diretora executiva sob o olhar da plataforma de negócios em turismo, como foco de análise desta pesquisa.

Foi possível identificar que a informação não segue um caminho pré-determinado na organização, ou seja, ela é gerenciada de modo informal, onde cada departamento desempenha sua função de acordo com suas necessidades. As respostas semelhantes em diversas questões foram mostrando que as entrevistadas têm clareza do processo, mesmo não compreendendo a amplitude do fluxo de informações. Isso revela que há uma estrutura informacional entre os setores internos da organização, mesmo que não estabelecida formalmente.

As informações fluem bem dentro de cada setor e entre setores também, através das ferramentas de TIC (email, agenda compartilhada e planilhas no servidor interno) e através da interação constante entre os colaboradores. Porém, não conseguem fluir entre o CCVB e os mantenedores, corroborando com a afirmação de Floriani (2007, p. 138) “as barreiras externas são as que mais comprometem o fluxo informacional”.

Evidencia-se que a principal necessidade informacional do CCVB é relacionada ao compartilhamento de informações dos seus mantenedores: informações operacionais (serviço prestado, instalações, número de colaboradores, contatos, etc.) e estratégicas (quais as necessidades dos mantenedores? Qual o objetivo deles ao se associar ao CCVB? Como podemos ajudá-los a maximizar seus negócios?), denotando sua relevância para o processo de tomada de decisão.

Observa-se que estes resultados têm respaldo na literatura, tanto na área de informação e conhecimento, quando na área do turismo. De acordo com Choo (2006) a busca pela compreensão do ambiente externo é a etapa de criação de significado, que consiste na fase onde a organização interpreta dados e informações sobre o ambiente externo, e como essas informações afetam a organização, fornecendo o contexto para a construção do conhecimento organizacional.

Em relação ao turismo, corroboram com a afirmação de Cooper (2006, apud BIZ, 2009) que ressalta que compartilhar conhecimento é indispensável para criação de vantagem estratégica competitiva, destacando que as pequenas e médias organizações (públicas e privadas) carecem de estratégias de gestão (pessoal, administrativo, conhecimento, entre outros) e constituem a grande parcela de organizações que atuam no mercado turístico mundial.

Para Lopes e Valentim (2010, p. 278), os fluxos informacionais, sendo eles formais ou informais, percorrem todos os ambientes da empresa, fazendo parte dos processos organizacionais de forma natural, existindo sob a forma registrada (formal

escrita e oral) e não registrada (informal oral). Os fluxos formais são decorrentes da estrutura da empresa, estando relacionados ao organograma da empresa. Nesse caso, a informação registrada perpassa os sistemas formais da empresa: portais corporativos, intranets, relatórios, registros, documentos contendo normas e códigos, entre outros. Quanto aos fluxos informais, esses podem surgir espontaneamente, sob a forma não registrada em suportes, por meio de uma reunião, cursos e eventos formalizados ou até mesmo em conversas informais entre os funcionários, estando relacionado à estrutura intelectual de cada indivíduo atuante na empresa.

Para tal aplicação em relação ao CCVB, a figura 19 expõe a entrada de informações externas no modelo de fluxo de informação de Beal (2008). Utilizou-se o modelo de Beal (2008) e a pesquisa de Floriani (2007) para construir o desenho da entrada de informações.

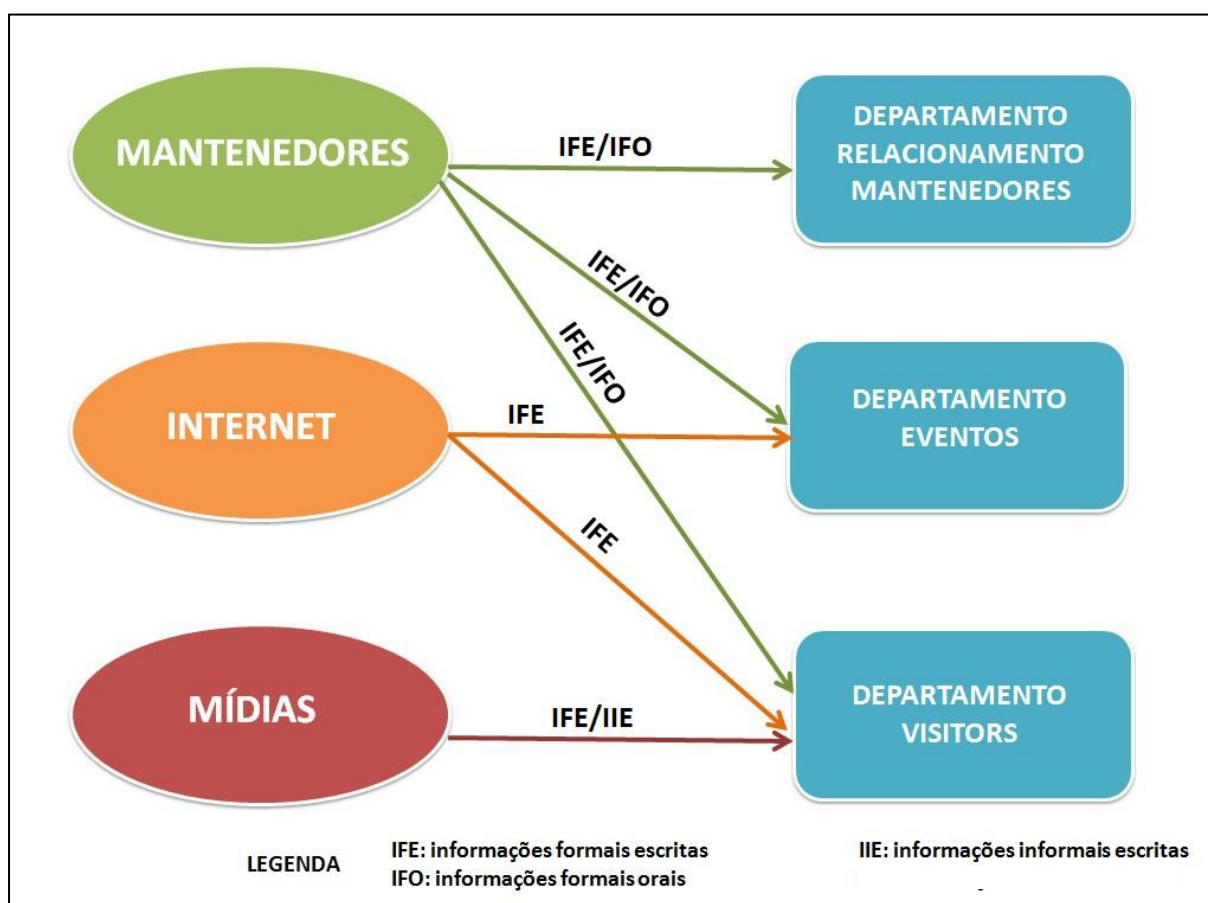


FIGURA 19: ENTRADA DE INFORMAÇÕES EXTERNAS NOS DEPARTAMENTOS

Fonte: a autora (2016) adaptado de Floriani (2007)

Corroborando com a afirmação de Baskerville e Dulipovici (2006), onde a primeira etapa consiste no compartilhamento do conhecimento tácito proveniente dos clientes e alianças estratégicas, o CCVB possui três principais provedores externos de informações: (1) mantenedores, (2) internet (buscadores) e (3) veículos de comunicação. Os provedores fornecem informações através de canais distintos, sendo: (IFE) informações formais escritas: atas, ofícios, comunicados internos, *newsletters*, mídia impressa; (IIE) informações informais escritas: emails, redes sociais (Facebook, Whatsapp, Twitter, YouTube²⁰) (IFO) informações formais orais: reuniões, televisão, rádio, etc.; (IIO): consultas, reclamações, conversas, etc.

Cândido, Valentim e Contani (2005) avaliam que a correta identificação das fontes para cada ambiente e ator, acarretará em um gerenciamento dinâmico e efetivo da informação. Nota-se ainda que a relevância das fontes utilizadas pode cooperar para a maximização do conteúdo informacional que os gestores acessam. Por outro lado, a restrição ao acesso a fontes diversificadas pode comprometer o nível de informações pelos gestores (FLORIANI, 2007).

Já a etapa de fluxo interno das informações do CCVB pode ser visualizada na figura 20, onde estão representados os atores que compõem o fluxo interno de informações analisadas nesta pesquisa, sendo eles:

²⁰ O YouTube oferece um fórum para as pessoas se conectarem, se informarem e inspirarem umas às outras por todo o mundo, bem como atua como plataforma de distribuição para criadores de conteúdo original e anunciantes grandes e pequenos (YOUTUBE, 2016)

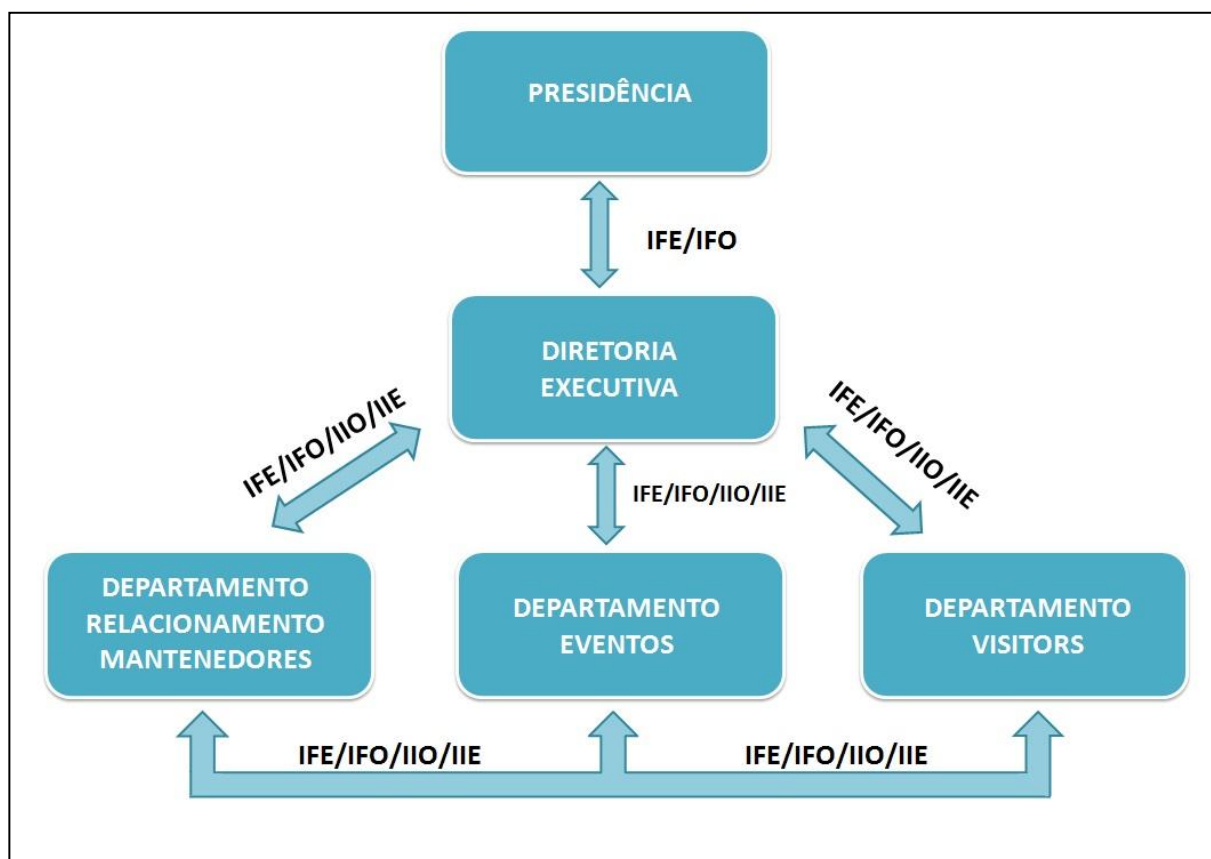


FIGURA 20: FLUXO DE INFORMAÇÕES INTERNAS CCVB

Fonte: a autora (2016) adaptado de Floriani (2007)

É importante destacar que as relações existentes entre os atores do processo não obedecem, via de regra, uma hierarquia organizacional, para que a informação vá de um ponto a outro.

O fluxo informacional adotado é analisado sob o enfoque do modelo de Beal (2008), considerando suas sete etapas (figura 5). Foi possível representar cada uma das etapas através das figuras, analisando-as, com base na teoria. (Figura 21)

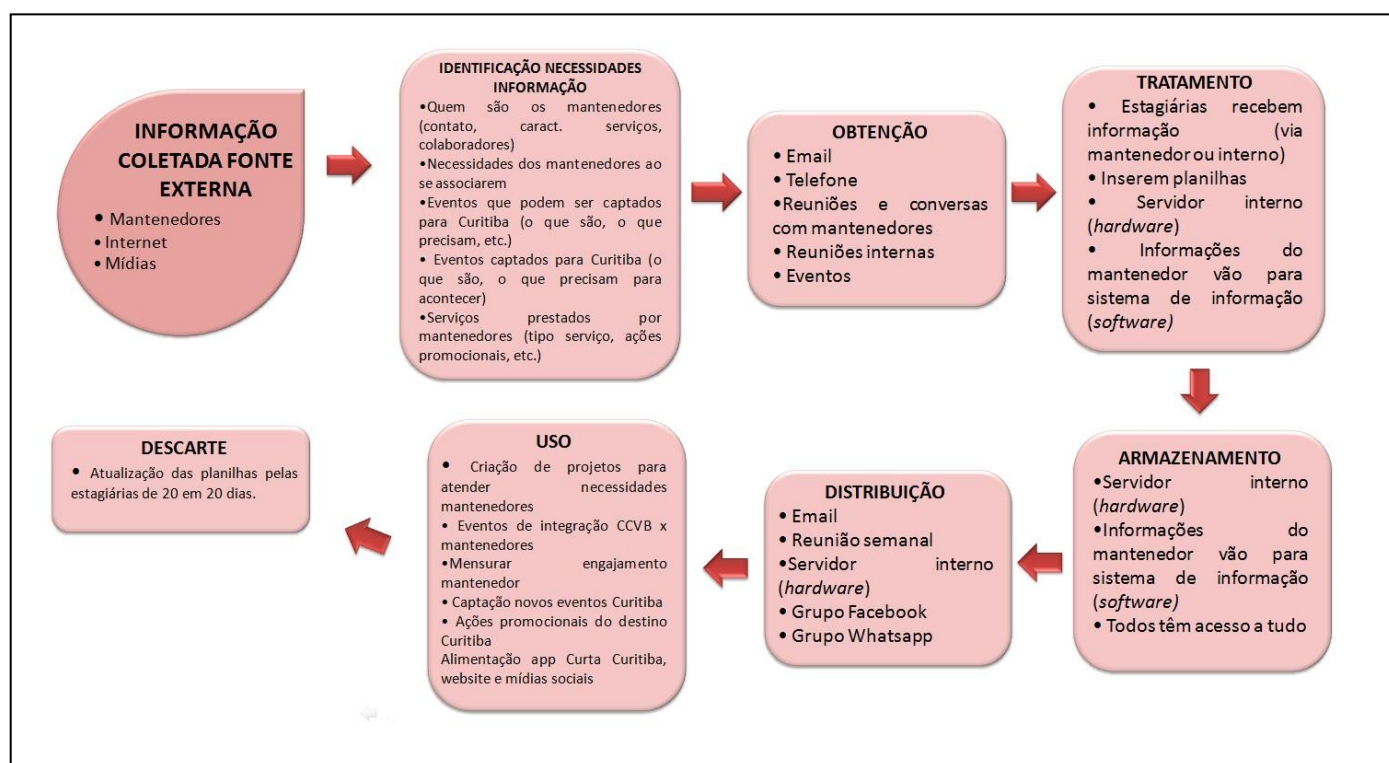


FIGURA 21: FLUXO DE INFORMAÇÃO DO CCVB COM BASE NO MODELO DE BEAL (2008)
 Fonte: a autora (2016) baseada em Beal (2008)

A entrada de informações coletadas por fontes externas no fluxo está representada pela figura 19. A obtenção de informações através dos mantenedores é falha e pouco assertiva, pois muitas vezes os colaboradores têm de buscar individualmente as informações que necessitam. O envio e recebimento de informações ficam, por vezes, comprometidos em função desta deficiência. A comunicação formal e informal, entre os colaboradores e os mantenedores necessita ser melhorada.

Em relação ao tratamento formal das informações, não foram identificadas ações e ferramentas de gestão – como exemplo ERP – que auxiliem nesse processo, sendo deficiente, o que de acordo com Biz (2009) implica na ausência de mapas e modelos de conhecimento. A utilização de tecnologias de informação (como a Internet, Intranets, armazéns de dados, filtros de dados e agentes de software) apoiam a criação sistemática, integração e disseminação do conhecimento.

Já o armazenamento das informações, feito através servidor interno (hardware) e do sistema de informação de gerenciamento do mantenedor (software),

permitem uma certa integração e acesso as informações entre os departamentos, o reforçando a ideia de que “os membros da organização precisam ter pronto acesso a uma ampla gama de informações, de modo a poder enfrentar as rápidas mudanças de circunstâncias” (CHOO, 2006, p. 222). Porém, o atual sistema de informação não atende as necessidades da organização, e está obsoleto, fazendo com que os colaboradores o utilizem cada vez menos. As entrevistadas afirmaram que, apesar de terem acesso as informações internas que precisam, o fato do sistema de informação ser antigo e não estar mais atendendo as necessidades da organização se mostra como um entrave na hora de achar as informações mais rapidamente.

O sistema atual se caracteriza como um sistema de nível operacional: dando suporte em algumas atividades elementares da organização, como mantenedores associados, armazenamento de contatos, receitas, entre outras. Porém, a organização necessita de um sistema de nível de conhecimento, que dê suporte ao controle de fluxo de informação e integração de novos conhecimentos à empresa (LAUDON; LAUDON, 2001).

Wöber (2001) afirma que o desenvolvimento tecnológico é um dos os motivos para o mau emprego de processos e fluxos na gestão do turismo. Para o autor, as questões relacionadas com o desenvolvimento tecnológico de sistemas de processamento e distribuição de informações são: a) *software* padrão não é capaz de suportar as tarefas relativamente complexas associadas à gestão do turismo e; b) o desenvolvimento de um software específico para a gestão é demasiadamente caro para as organizações de turismo. Passados 15 anos da afirmação do autor, atualmente no CCVB se depara com os mesmos problemas em relação a sistema de informação expostos pelo autor.

A distribuição tem ocorrido com certa eficácia no que tange o relacionamento entre os departamentos (interno). Corroborando com Beal (2008) em relação às formas de se distribuir a informação na organização, os funcionários se mostraram co-responsáveis pela distribuição da informação entre seus pares. Todavia, conforme exposto na entrevista da diretora executiva, e corroborado nas entrevistas seguintes, a etapa é falha principalmente quanto à distribuição de informações para os usuários externos, no caso desta pesquisa, os mantenedores. As ferramentas de TIC utilizadas deixam ruídos na comunicação e impossibilitam a eficácia do acompanhamento na distribuição.

De acordo com Beal (2008), é na etapa de uso que a informação pode se tornar conhecimento. Corroborando com a afirmação de Nonaka e Konno (1998), de que o fator determinante e essencial é que o conhecimento depende e reside no *BA* – ambiente propício a criação do conhecimento – o CCVB se caracteriza como um ambiente que fomenta a troca de informações e conhecimento entre os colaboradores, onde eles se sentem a vontade para expor novas ideias e criar novos projetos.

Na esfera de conversão de conhecimento tácito para tácito (socialização dentro do modelo SECI), isso se demonstra através de um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento, onde os colaboradores têm oportunidade de trocar ideias proporcionando. As informações e conhecimentos são repassados em sua maioria pelo contato informal entre os colaboradores. A troca constante de conhecimento e a ajuda mútua entre os colaboradores, através de diálogos frequentes e comunicação "face a face" fazem parte desse processo de Socialização na criação de conhecimento. De acordo com Azevedo, Rodriguez e Rodriguez (2012), para que este processo de criação e disseminação do conhecimento ocorra, é necessário prover aos indivíduos envolvidos no processo, um ambiente com liberdade, segurança, em um espaço que encoraje todos os indivíduos envolvidos a engajar-se no processo espiralado da criação do conhecimento. Além disso, o CCVB também costuma trazer convidados externos (mantenedores) para apresentar os seus serviços, novidades do setor, e também expor suas dúvidas, questionamentos e sugestões.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a inovação acontece pela interação contínua entre conhecimento tácito e explícito. Essa afirmação se confirma na esfera externalização quando a gerente de relacionamento afirma que há uma preocupação de todos os colaboradores em documentar em forma de planilhas as informações coletadas, de forma que se tornem disponíveis a todos, criando assim conhecimento organizacional, passando do indivíduo (aquele que obteve a informação) para o coletivo (documentando através de emails, planilhas compartilhadas via servidor interno) e assim para a organização (cria novos projetos e ações a partir dessas informações).

Em relação a esfera de combinação, percebe-se a preocupação dos colaboradores em registrar e compartilhar o conhecimento, que vão além da restrição de departamentos. Apesar de exposto pelas entrevistadas que há a

necessidade de revisão da certificação ISO 9000, houve um consenso em relação a utilização do seu manual de procedimento até hoje.

A certificação ISO 9000 se apresenta como um instrumento para o estabelecimento de políticas internas que podem sistematizar o armazenamento, compartilhamento e uso da informação sobre os diversos processos da organização. Constituindo como um instrumento importante nos processos de internalização, visto que a leitura e estudo individual de documentos como esse estimulam a internalização de um conhecimento, passando do explícito para o tácito.

Para Choo (2006) é necessário ter uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, para que as empresas sejam capazes de perceber a importância de suas fontes e das tecnologias de informação.

Já as parcerias de pesquisas realizadas com instituições de ensino, SEBRAE, entre outras, também cumprem papel importante na construção do conhecimento do CCVB. Tornam-se importantes, pois, ao mesmo tempo em que a organização disponibiliza conhecimento, ela também agrega. Essas práticas relacionadas à pesquisa se identificam com ações que fazem parte da arena denominada por Choo (2006) de construção de conhecimento, onde o conhecimento e a experiência dos colaboradores são mobilizados, e o conhecimento tácito é transformado em explícito.

A fim de propor melhorias no fluxo informacional e processo de criação de conhecimento no CCVB, caracterizados como informais e não estruturados, foi possível identificar algumas barreiras, sendo elas:

- a) sistema de informação obsoleto – não atende as necessidades da organização;
- b) dificuldade de retorno rápido dos mantenedores com as atuais ferramentas que o CCVB utiliza para comunicação (email, telefone, Facebook, Whatsapp);
- c) falta de colaboração dos mantenedores em disponibilizarem as informações necessárias, pois não compreendem a importância das mesmas para o trabalho do CCVB;
- d) falta de compreensão do serviço prestado pelo CCVB e os benefícios que a associação pode trazer;

e) dificuldade de adaptação ao modelo associativista por parte de alguns mantenedores;

f) medo de compartilhar informação com o CCVB e outro mantenedor (concorrente) ficar sabendo (competitividade);

g) mantenedores com objetivos distintos, com engajamentos diferentes, que utilizam ferramentas de TIC diferentes, o que dificulta manter uma comunicação assertiva com todos.

Pode-se alinhar essas barreiras encontradas com as barreiras citadas por Davenport e Prusak (1998), que podem dificultar o processo de compartilhamento de informação e criação do conhecimento, sendo elas:

- Falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência;
- Falta de tempo e de lugar de encontro;
- Idéia estreita de trabalho produtivo;
- Falta de capacidade de absorção pelos recipientes;
- Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; síndrome do “não criado aqui” e;
- Intolerância com as necessidades alheias.

A aplicação de práticas de conhecimento em uma organização tem como objetivo construir um ambiente propício para a criação, o compartilhamento, o gerenciamento de conhecimento, através de processos, visando utilizar este conhecimento como subsidio para a geração de idéias e processo decisório dentro da organização (VALENTIM, 2008).

6.4 SUGESTÕES CONTRIBUTIVAS AO CCVB

Após análise do fluxo de informação e de criação de conhecimento existentes no CCVB, foi possível identificar os *gaps* e propor ações, atividades e atitudes que podem cooperar para o aprimoramento e melhoria do fluxo informacional e criação de conhecimento da organização.

Para isso, com base na literatura, foi desenvolvida uma proposta de um conjunto de elementos que ampliariam a qualidade do fluxo informacional, em consequência ampliando a capacidade de compartilhamento de conhecimento e, conseqüente, a criação de conhecimento. Em comparação aos modelos e métodos anteriores supracitados, o processo elaborado diferencia-se pela combinação das fases e etapas, estabelecendo assim uma relação entre os modelos de Beal (2008), de Choo (2006), e o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008).

É importante reforçar que as melhorias têm como foco o eixo de Comunicação entre CCVB e mantenedores, exposto pela diretora executiva como o ponto mais crítico na organização, conforme a figura 22.

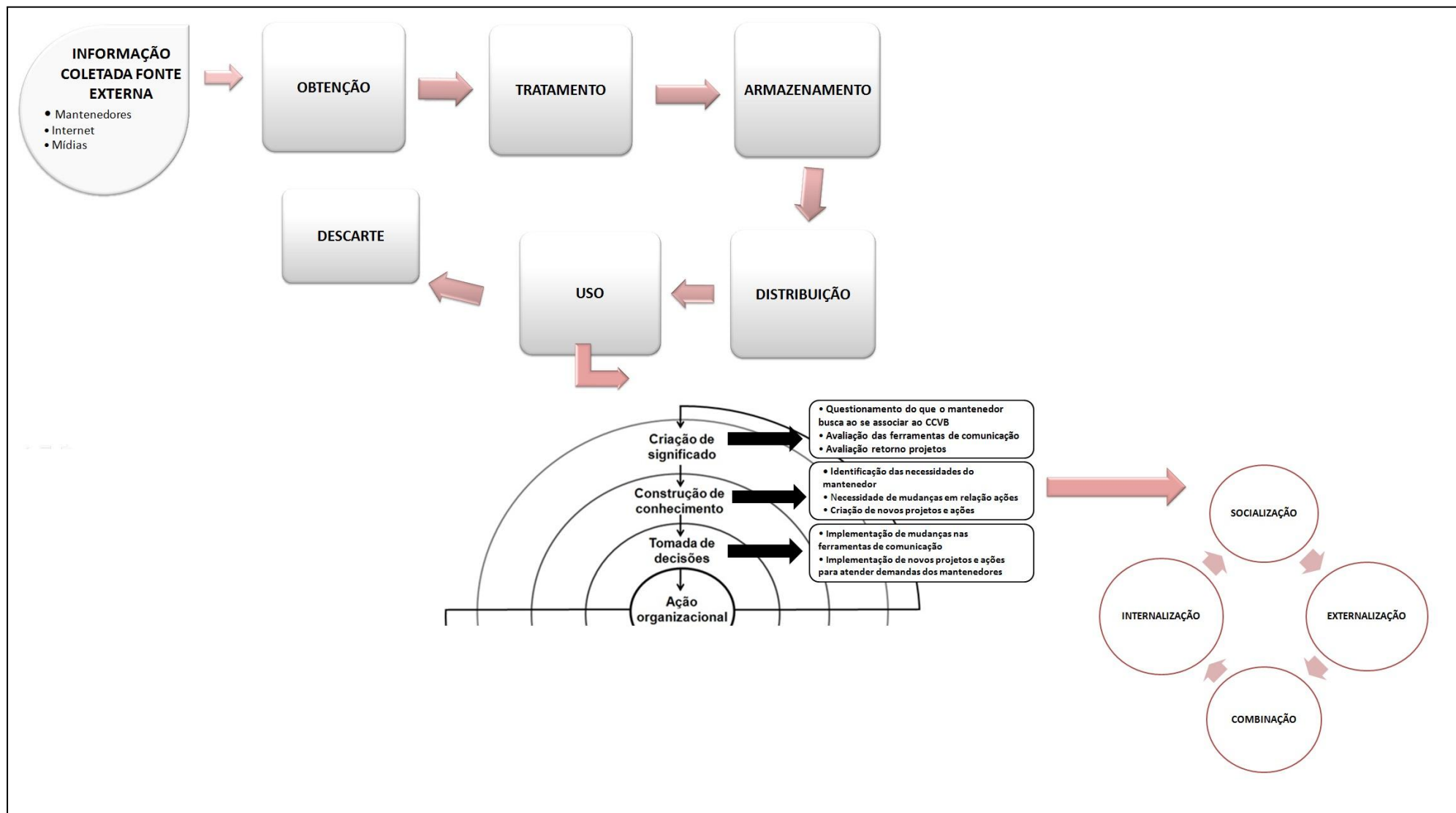


FIGURA 22: PROPOSTA DE CONJUNTO DE ELEMENTOS PARA O FLUXO INFORMACIONAL E PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
 Fonte: a autora (2016) baseada em Beal (2008), Choo (2006) e Nonaka e Takeuchi (1997, 2008)

O CCVB precisa planejar a gestão informacional e o papel desempenhado pela informação. Como primeiro passo, indica-se que o CCVB contrate uma consultoria para remodelar e ajustar as etapas do fluxo informacional mais críticas, através de reuniões com todos os colaboradores, no intuito de discutir as possibilidades de melhoria do fluxo, promovendo, ao mesmo tempo, o incremento das decisões em equipe. As sugestões representam um olhar sobre as necessidades vitais que a organização possui.

O objetivo é inserir práticas de gestão adaptadas a organização, com o intuito de melhorar o seu desempenho, a partir da retenção, disseminação, compartilhamento e criação de conhecimento. Porém, o mais importante, antes de propor práticas para a criação do conhecimento, é criar um ambiente e condições que incitem a criação do conhecimento. Para tal, são propostas práticas que estimulam as condições favoráveis em um ambiente organizacional para a criação do conhecimento. O quadro 16 explora as condições necessárias e as ações que podem ser tomadas a fim de criar esse ambiente favorável

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AMBIENTE	AÇÕES SUGERIDAS
indivíduos precisam ter oportunidades para propor idéias/opportunidade de interagir e compartilhar conhecimento, porque as interações entre os membros da organização criam novos conhecimentos/ fomento da cultura de confiança entre os membros da equipe;	<ul style="list-style-type: none"> - reuniões internas - capacitação de escuta ativa entre os colaboradores - reuniões internas informais
a equipe deve ter diversidade em sua formação e traços pessoais, porque a diversidade estimula a criação de novos conhecimentos;	<ul style="list-style-type: none"> - mapa de conhecimento entre colaboradores e entre mantenedores
selecionar boas ideias (onde as pessoas não deixam de expor seus conhecimentos e ideias por conta de juízo de valor) e fazer novos projetos e ações com base nas idéias;	<ul style="list-style-type: none"> - reuniões internas - capacitação de escuta ativa entre os colaboradores - reuniões internas informais
armazenar todas as idéias propostas, dando acesso aos membros da organização, a fim de oferecer uma oportunidade para combiná-las, criando uma nova idéia ou para usos posteriores;	<ul style="list-style-type: none"> - criação de um espaço virtual colaborativo, que permite às pessoas trabalharem juntas, independentemente de onde eles estão localizados fisicamente. Em termos práticos, isto significa que ela tem de envolver uma combinação de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, e conferências de áudio / vídeo (KUMAR, 2009)

organização aberta para gerar novas competências com outras organizações	
--	--

QUADRO 16: CONDIÇÕES NECESSÁRIAS E AS AÇÕES PROPOSTAS PARA AMBIENTE FAVORÁVEL A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Fonte: a autora (2016) baseada em Orofino (2011) e Park, Chang e Park (2015)

Com base no que foi apontado acima, para que a criação do conhecimento organizacional possa vir a acontecer e contribuir para a organização é necessário investimento não só em tecnologia, mas principalmente nas pessoas que fazem parte desse processo, uma vez que elas aprendem. Desta forma, ações voltadas para a conscientização dos mantenedores em relação ao trabalho realizado pelo CCVB e sua importância perante os resultados obtidos pela organização.

Como sugestão inicial em relação ao armazenamento de informações, que atualmente se dá através da utilização de um servidor interno, sugere-se a mudança para a computação em nuvem. De acordo com Taurion (2009, apud VERDERAMI; ROSA, 2013) uma definição para o conceito de Computação em Nuvem pode ser um conjunto de recursos com capacidade de processamento, armazenamento, conectividade, plataformas, aplicações e serviços disponibilizados pela Internet.

A computação em nuvem facilita o acesso aos arquivos, sem a necessidade de instalar aplicativos na sua área de trabalho (ou desktop) ou em outros tipos de dispositivos. Alguns exemplos de servidores de computação em nuvem que podem ser utilizados: Google Drive²¹ e Dropbox²².

Baseado em um estudo de caso realizado em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA) por Cunha, Pereira e Neves (2015), propõe-se um sistema de busca da informação, local específico e comum aos departamentos envolvidos e também aos mantenedores, denominado Centro de Informação. De acordo com a proposta dos autores (com adaptações de acordo com as necessidades do CCVB), esse sistema teria uma tela de cadastro da informação, onde seria registrado o título do documento, o autor, o setor originador e a data de publicação. De acordo com Cunha, Pereira e Neves (2015, p. 125), "o objetivo desta centralização seria eliminar redundâncias, compartilhar e agregar valores às áreas

²¹ Armazenamento on-line gratuito do Google para fotos, histórias, designs, desenhos, gravações, vídeos (GOOGLE DRIVE, 2016).

²² Dropbox é um serviço para armazenamento e partilha de arquivos. É baseado no conceito de "computação em nuvem" (DROPBOX, 2016).

envolvidas, gerando uma base de conhecimento” e integrando entre os departamentos e

No que tange à tecnologia, a implantação de um Sistema de Gerenciamento de Destinos, conhecido por *Destination Management Systems* justifica-se pela necessidade de estabelecer um processo único de fluxo de informação dentro da organização, e a utilização de um sistema que atenda as necessidades específicas de uma DMO, como é o caso do CCVB. Conforme citado pelas entrevistadas, o atual sistema de informação é obsoleto, e não interliga os departamentos.

Em relação às vantagens que a implantação dessas melhorias pode trazer de benefícios para a organização, pode-se citar:

- a) auxiliar no processo de criação e compartilhamento do conhecimento;
- b) auxiliar nas rotinas e processos diários da organização,
- c) melhoria substancial na comunicação, tanto interna quanto externa, bem como no nível de informações passíveis de acesso pelos colaboradores;
- d) compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho;
- e) melhorar o desempenho e assertividade nas ações aos mantenedores e;
- f) resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e auxiliar no processo de tomada de decisão.

As sugestões representam um olhar sobre as necessidades que a organização possui, do ponto de vista da contextualização teórica.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo foi possível identificar o poder da informação para o setor de serviços, e nesta questão o turismo, pela sua dependência constante de informações que alimente e viabilize a atividade. Vale ressaltar que a informação para a atividade turística é essencial para todos os atores envolvidos no processo, como os consumidores (turistas), intermediadores (agências de viagens) e fornecedores (operadores, hotéis, restaurantes, companhias aéreas, entre outros).

Verificaram-se estudos sobre gestão e fluxos de informação, fontes de informação, especialmente sobre o uso da informação como fonte geradora de conhecimento organizacional, apoiando-se em modelos teóricos expostos na contextualização teórica. Assim, pode-se compreender a gestão da informação como uma atividade organizacional que para obtenção de sucesso/êxito necessita ser realizada por pessoas, apoiadas pelas tecnologias da informação e comunicação.

Portanto, fica claro que cabe a organização e aos gestores selecionar e gerenciar da melhor forma os recursos tecnológicos, a fim de proporcionar um melhor fluxo da informação e auxiliar no processo de gerenciamento de informação.

Sob as perspectiva abordadas ao longo da pesquisa, é possível afirmar que um fluxo de informação estabelecido, como um conjunto de processos de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição e uso da informação, são instrumentos para a construção do conhecimento organizacional. Além disso, para a criação do conhecimento organizacional é preciso identificar o tipo de conhecimento necessário para a organização, as formas e fontes de obtenção desse conhecimento, conhecer o ambiente em que a organização está inserida e aprimorar constantemente seus processos.

Esta dissertação apresentou como problema de pesquisa: quais as fontes e o fluxo informacional utilizados no processo de criação de conhecimento organizacional no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau? Para tanto, focando no objetivo geral deste trabalho, o qual foi de analisar o fluxo de informação e o processo de criação de conhecimento organizacional do CCVB, é possível afirmar que foi alcançado, mostrando assim a eficácia do método de pesquisa escolhido, e o objetivo geral só foi alcançado devido ao atendimento satisfatório dos objetivos específicos.

Os primeiros objetivos específicos de caracterizar modelos de gestão de destinos turísticos e apresentar quadro síntese dos benefícios e oportunidades da criação do conhecimento organizacional foram atendidos através da revisão teórica ao se analisar a literatura pertinente, identificando o que foi publicado sobre o tema.

O terceiro objetivo tinha por finalidade desenhar o fluxo de informação e o processo de criação do conhecimento a partir da plataforma de negócios em turismo. Este objetivo foi alcançado por meio da pesquisa de campo que por meio de entrevistas semiestruturadas com diretoria executiva e as responsáveis pelos departamentos de relacionamento com mantenedores, eventos e visitors, onde foi possível alcançar tal objetivo.

O quarto objetivo de propor melhorias no fluxo de informação e o processo de criação do conhecimento organizacional do CCVB foi alcançado através do referencial teórico e das melhorias sugeridas pelas entrevistadas na pesquisa de campo. É importante reforçar que as melhorias têm como foco o eixo de Comunicação entre CCVB e mantenedores, exposto pela diretora executiva como o ponto mais crítico na organização.

Desta forma, a metodologia para análise do fluxo informacional e processo de criação de conhecimento se mostrou satisfatória. Quanto à definição dos entrevistados na pesquisa, afirma-se que sua verificação foi plausível sendo que os mesmos representam os principais membros do fluxo informacional do CCVB. Conclui-se então que os modelos teóricos adotados como base para esta pesquisa, bem como as variáveis, os eixos norteadores, os questionamentos e as etapas do fluxo são legítimos e eficazes, constituindo os elementos essenciais requeridos para a análise do fluxo informacional e processo de criação de conhecimento dentro do CCVB.

Com base nas análises realizadas, foi possível identificar que o CCVB é uma organização que possui grande fluxo de informação e que possui um ambiente voltado para práticas de criação de conhecimento, porém não utiliza processos delimitados para o gerenciamento dos mesmos.

Como o CCVB tem como objetivo a “geração de negócios por meio da divulgação de sua área de abrangência como destino turístico, visando sempre o aumento do número de visitantes e do seu tempo de estadia nos destinos turísticos que compreendem sua abrangência, é importante a conscientização da importância de um fluxo de informação estruturado, a fim de gerar conhecimento, dando suporte

e facilitando a captação, promoção e geração de eventos e no monitoramento e capacitação do destino, através da consolidação da rede de negócios entre seus mantenedores (CCVB, 2016).

A partir de entrevistas não estruturadas com a diretoria executiva e os departamentos de relacionamento com mantenedor, eventos e *visitors*, percebeu-se que há um alinhamento e o reconhecimento entre todos os entrevistados da importância de obter, disseminar e compartilhar informação. Entretanto, o conjunto de ações identificadas que refletem esse conhecimento não constitui em um processo formal de fluxo de informação e criação de conhecimento, nos modelos apresentados por Beal (2008) e Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

Observou-se também que em a comunicação entre o CCVB e seus mantenedores possui algumas barreiras que impedem o fluxo de informação e a criação de conhecimento, sendo elas: a) sistema de informação obsoleto – não atende as necessidades da organização; b) dificuldade de retorno rápido dos mantenedores com as atuais ferramentas que o CCVB utiliza para comunicação (email, telefone, Facebook, Whatsapp); c) falta de colaboração dos mantenedores em disponibilizarem as informações necessárias, pois não compreendem a importância das mesmas para o trabalho do CCVB; d) falta de compreensão do serviço prestado pelo CCVB e os benefícios que a associação pode trazer; e) dificuldade de adaptação ao modelo associativista por parte de alguns mantenedores; f) medo de compartilhar informação com o CCVB e outro mantenedor (concorrente) ficar sabendo (competitividade) e; g) mantenedores com objetivos distintos, com engajamentos diferentes, que utilizam ferramentas de TIC diferentes, o que dificulta manter uma comunicação assertiva com todos.

Portanto, afirma-se que hoje um dos maiores entraves no fluxo informacional e processo de criação de conhecimento organizacional dentro do CCVB, é a comunicação e fluxo informacional entre CCVB e seus mantenedores, visto a diversos fatores expostos na análise e que influenciam diretamente no alcance de seus objetivos organizacionais.

Frente todas as sugestões de melhorias propostas neste trabalho, é importante frisar dois pontos importantes, que deve ser levados em consideração para o sucesso da implantação de processos de gestão do conhecimento na organização. O primeiro seria a importância dos colaboradores e envolvidos diretamente nos projetos levantarem suas necessidades de informação e

conhecimento, evitando assim que um número elevado de informações desnecessárias chegue até eles. Isto pode gerar a chamada síndrome do “conhecimento é poder”, que pode levar a inibição do compartilhamento do conhecimento, gerando um comportamento inadequado. A segunda seria a conformação do papel das TIC's como ferramentas de apoio à GC e não o meio em si.

As organizações de turismo tendem a buscar informações e conhecimento externas a ela, seja nos seus consumidores (turistas); outras empresas similares (concorrentes), organizações públicas (pesquisas de demanda), etc. A plataforma de negócios em turismo confirma que, para a criação de um produto turístico inovador, é necessário ouvir o que os consumidores tem a dizer sobre suas reais necessidades. Porém é necessário inserir essas demandas ao sistema interno, produzindo conhecimento.

Em relação à contribuição teórica para a área de pesquisa do turismo, a proposta aqui é partir da perspectiva da gestão da informação e do conhecimento, a fim de esboçar possíveis novas leituras e métodos para compreender o fluxo informacional e criação de conhecimento nas organizações de turismo.

É importante afirmar que, a linha de pesquisa de gestão do conhecimento adotada nesta pesquisa compreende a GC como um processo que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias, alinhados com os objetivos da organização, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização.

Por meio do mapeamento dos fluxos, torna-se possível reconhecer as etapas pelas quais as informações perpassam e verificar quais os aspectos falhos do processo. Neste sentido, as áreas de ciência da informação e engenharia e gestão do conhecimento revelaram-se como fontes de ensinamentos cuja aplicabilidade na área do turismo demonstrou ser possível e viável.

A partir do exposto, o presente estudo teve como principal contribuição teórica a metodologia para análise do fluxo informacional e criação de conhecimento organizacional sob o olhar da plataforma de negócios em turismo, apoiando-se nas metodologias propostas por Choo (2006), Beal (2008), Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) e Brasil, Mtur (2014).

Com base na contextualização teórica e a análise dos dados obtidos através da pesquisa de campo também foi possível apresentar a importância, oportunidades

e benefícios que o processo proposto de análise do fluxo informacional e criação de conhecimento organizacional sob o olhar da plataforma de negócios em turismo, oferece à atividade turística, principalmente as DMO's.

Elencam-se algumas oportunidades e benefícios que o fluxo de informação e criação de conhecimento estruturado pode oferecer às organizações turísticas.

- Auxiliar no processo de criação e compartilhamento do conhecimento;
- Auxiliar nas rotinas e processos diários da organização;
- Melhorar substancial na comunicação, tanto interna quanto externa, bem como no nível de informações passíveis de acesso pelos colaboradores
- Compartilhar melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho
- Melhorar o desempenho e assertividade nas ações aos mantenedores e;
- Usar os resultados para melhorar o desempenho organizacional e auxiliar no processo de tomada de decisão.

Ainda como contribuição teórica deste trabalho, a união de áreas como o Turismo, Ciência da Informação e Engenharia e Gestão do Conhecimento se mostraram possíveis através de um ponto de intersecção entre todas as áreas: a informação (Figura 23).

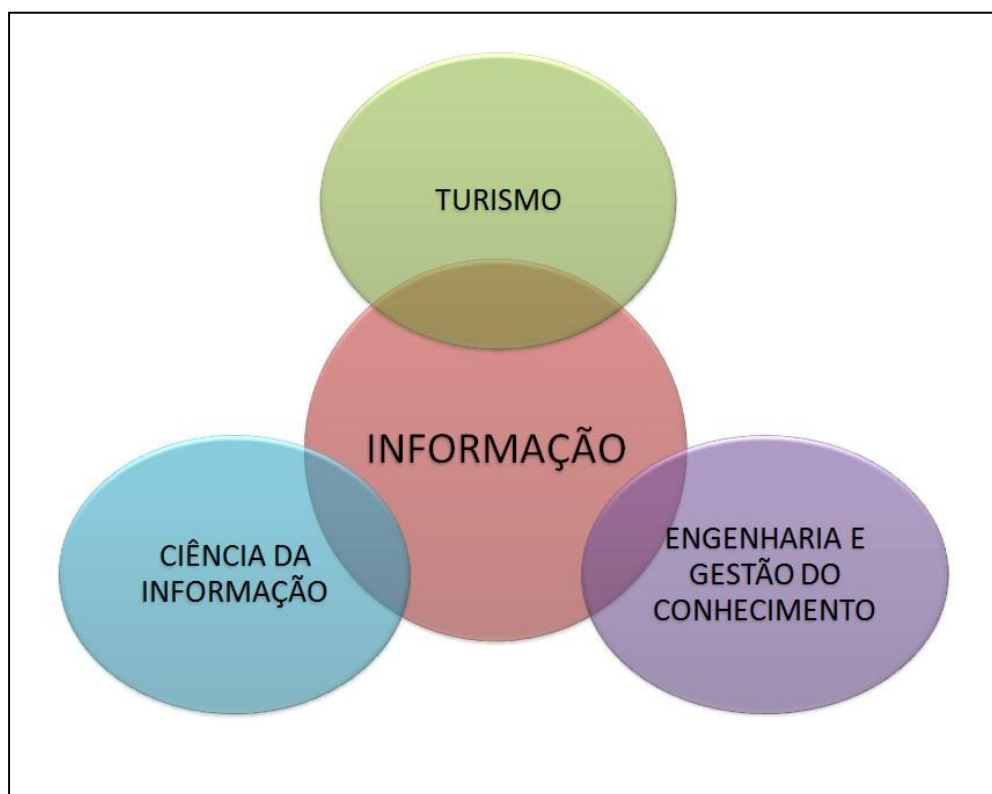


FIGURA 23: INTERSECÇÃO ENTRE AS ÁREAS DE PESQUISA ADOTADAS NA DISSERTAÇÃO
Fonte: a autora (2016)

É recente a preocupação dos gestores de organizações turísticas em relação à importância das informações para a tomada de decisões. Nesse sentido, considerou-se essencial abordar a função básica da informação no contexto da atuação dos organismos de turismo, bem como a importância de estudos sobre fluxos informacionais e suas implicações no processo de criação de conhecimento, e as vantagens que esses processos trazem para as organizações.

Essa união possibilitou uma reflexão sobre as funções, responsabilidades e possibilidades de utilização do fluxo informacional para a gestão de organizações de turismo. No que tange a informação e criação de conhecimento organizacional o processo possibilitou expor como as DMO podem utilizá-lo para obter tais oportunidades e benefícios, de acordo com suas necessidades e objetivos.

O turismo é uma atividade intensiva de informação, e com isso surge a necessidade de olhar a atividade sob ótica da ciência da informação, possibilitando a criação de conhecimento organizacional. O olhar através da plataforma de negócios em turismo trouxe a importância da integração dos *stakeholders*, onde diversos

atores compõem o sistema, onde cada um deles possui uma gama de informação e conhecimento que devem ser integrados.

A proposta de pesquisa visou contribuir com a ampliação da discussão do turismo atrelado a áreas de gestão da informação e do conhecimento, tanto na academia quanto nas organizações privadas, visto que a utilização do conhecimento como um recurso estratégico torna-se necessário, bem como o gerenciamento das tecnologias de informação, visto que já se tornaram parte integrante no gerenciamento da atividade turística.

7.1 FATORES LIMITANTES DA PESQUISA

Como fator limitante para o desenvolvimento da pesquisa destaca-se o viés de análise fundamentado apenas nas entrevistas realizadas com colaboradores do CCVB, assim levando em consideração que todas as informações obtidas sobre os mantenedores são indiretas.

7.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A partir das limitações expostas anteriormente e aproveitando o surgimento de possíveis temas, no decorrer da pesquisa, algumas oportunidades para pesquisas futuras podem ser sugeridas:

- Aplicação da pesquisa avaliando envolvendo todos os colaboradores da organização, e aplicando também aos mantenedores;
- Estudo de caso múltiplo incorporando outras organizações para que se possa validar a metodologia proposta bem como proceder à comparação de grupos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M.. **Gestão do Conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, M. M.. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AZEVEDO, T. B.; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V.. Análise do conhecimento com o uso das redes sociais. **Sustainable Business International Journal**, v. 11, n. 1, p.01-19, jan. 2012.

BARROS, J. S.; CIUPAK, L. F.; PAIVA, M. R.; TOMAÉL, M. I.. Gestão do Conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento. **PontodeAcesso**, Salvador, v. 4, n. 2, p.33-57, set. 2010

BASEL, J. S.; BRÜHL, R.. Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. **European Management Journal**, v. 3, n. 1, p.745-754, 2013.

BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A.. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 83-105, 2006.

BEAL, A.. **Gestão Estratégica da Informação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BENI, M. C.. **Análise estrutural do turismo**. 6 ed. atualizada. São Paulo: Editora Senac, 2001.

_____. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BIZ, A. A.. **Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento**. 2009. 242 f. Tese (Doutorado) - Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

_____. **Plataforma de Negócios em Turismo para Foz do Iguaçu (PR)**. Curitiba: UFPR, 2014.

BIZ, A. A.; BETTONI, E. M.; THOMAZ, G. M.; SANTOS, C. K.; PAVAN C. S. **Relatório Técnico do Monitoramento de Mídias Sociais: Copa do Mundo FIFA 2014**, 2014.

BIZ, A. A. ; MASSUKADO-NAKATAMI, M. S. ; PAVAN, C. S. ; Análise da Gestão da Informação na Secretaria de Estado do Turismo do Paraná SETU/PR. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, p. 278-297, 2013.

BIZ, A. A.; TODESCO, J. L.; RADOS, G. J. V.. Modelo de referência para avaliação de portais turísticos com o suporte da gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, nov. 2013.

BLAIN, C.; LEVY, S. E.; RITCHIE, JR B.. Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. **Journal of Travel Research**, v. 43, n. 4, p. 328-338, 2005.

BORNHORST, T.; RITCHIE, J. R.; SHEEHAN, L. Determinants for DMO & destination success: an empirical examination. **Tourism Management**, v. 31, n. 5, p. 572-589, 2010.

BOUMARAFI, B.; JABNOUN, N. Knowledge management and performance in UAE business organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 6, n. 3, p. 233-238, 2008.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano nacional de turismo - diretrizes, metas e programas - 2003-2007**. Brasília, 2003.

_____. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010: uma Viagem de Inclusão**. Brasília, 2007.

_____. **Plano Nacional de Turismo 2013-2016: o turismo fazendo muito mais pelo Brasil**. Brasília, 2013.

_____. **Arcabouços e diretrizes para o turismo brasileiro 2013-2022: atividade 1**. Brasília, 2014.

BRINKERHOFF, J. M. Government-nonprofit partnership: a defining framework. **Public Administration and Development**, v. 22, n. 1, p. 19-30, 2002.

BUHALIS, D.. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L.. Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **Datagrama: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jun. 2005.

CARNEIRO, C. B. L.; TEODÓSIO, A. S. S.; ROCHA, M. C. G. Desafios e Dilemas das Parcerias Tri-Setoriais: discurso e prática dos atores a partir de círculos de ação e reflexão. **XI Colóquio Internacional sobre Poder Local: Desenvolvimento e Gestão Social de Territórios**. Salvador: 2009.

CARVALHO, P. L. C.; SUGANO, J. Y.. O papel das parcerias público privadas na formação de uma plataforma de negócios, no setor canavieiro brasileiro. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 3, p.263-276, 2014.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas, 1999.

CBC&VB. **Dimensionamento Rede Brasileira de CVBx**: ano 2006. Disponível em: <<http://www.cbcbvb.org.br>> Acesso em 10 jan 2015.

CCVB – Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau. Disponível em: <<http://www.curitibacvb.com.br>> Acesso em 10 jan 2015.

CECEZ-KECMANOVIC, D.; JERRAM, C.. A sensemaking model of knowledge in organisations. In: **ECIS**, 10., 2002, Gdansk, Poland, p. 894 – 904, 2002.

CHINA, CNTA – China National Tourism Administration. **CNTA in brief**. Disponível em: <<http://en.cnta.gov.ch>> Acesso em: 23 fev 2015.

CHOO, C. W.. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2006.

_____. Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792–804, 2008.

COOPER, D; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORIOLOANO, L. N.; MONTES, V. A. Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. **Revista Turismo em Análise**, v. 14, n. 1, p. 40-64, mai. 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, I. B. A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. R.. Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.20, n.4, p.107-128, out./dez. 2015.

CURTA CURITIBA O ANO INTEIRO. **Room tax/ Doação para turismo**. Disponível em: <<http://www.curtacuritibaano inteiro.com.br/destaque/14/room-tax---doacao-para-o-turismo->> Acesso em: 15 dez. 2015.

CURTY, R. G. **O Fluxo da Informação Tecnológica no Projeto de Produtos em Indústrias de Alimentos**. 247 f. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DAVENPORT, T.. **Ecologia da Informação**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAWSON, R.. **Decisões certas e seguras sempre**: como tomar decisões no âmbito profissional e pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, J. O.. **Administração da Informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, R.. PIMENTA, M. A.. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ESPANHA, Instituto de Turismo de. **Plano Estratégico de Marketing 2014-2015**. Madri. 2014.

EUA, OTTI – Office of Travel & Tourism Industries. **About OTTI**. Disponível em <<http://travel.trade.gov>> Acesso em: 23 fev. 2015.

FACEBOOK. **Sobre Facebook**. Disponível em: <https://www.facebook.com/FacebookBrasil/info/?tab=page_info> Acesso em 14 jan. 2016.

FAYYAD, U.; PIATETSKY-SHAPIO, G.; SMYTH, P.. From data mining to knowledge discovery in databases. **AI magazine**, v. 17, n. 3, p. 37, 1996.

FERNANDES, R. F.. **Uma proposta de modelo de aquisição de conhecimento para identificação de oportunidades de negócios nas redes sociais**. 2012. 228 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FERNANDES, S. M. S. P.. **Apoio à tomada de decisão em empresas de serviços de turismo**: Um estudo de caso em agência de viagens. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade de Madeira, Funcha, 2006.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; FREGA, J. R.; QUANDT, C. O.. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **RAM – Rev. Adm. Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 199-23, mar/abr, 2014.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIANI, V. M.. **Análise do Fluxo Informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um Órgão Municipal de Turismo**. Florianópolis, 2007. 200f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FORD, R. C.; PEEPER, W. C.. The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. **Tourism Management**, v. 28, n. 1, p.1104-1114, 2007.

FUCHS, M.; ABADZHIEV, A.; SVENSSON, B.; HÖPKEN, W.; LEXHAGEN, M.. A knowledge destination framework for tourism sustainability: A business intelligence application from Sweden. **Tourism: An International Interdisciplinary Journal**, v.61, n. 2, p. 121-148, 2013.

GARIBA, C. M. S.. **Tomada de decisão: uma abordagem utilizando a linguagem corporal da dança e a gestão do conhecimento**. 2010. 2010 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

GARTRELL, R. B. **Destination marketing: for convention and visitors bureaus**. Dubuque: Kendall Hunt, 1998.

GAWER, A.. **Towards a General Theory of Technological Platforms**. Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology. Imperial College London Business School, June 16 – 18, 2010.

GEISLER, E.; WICKRAMASINGLE, N. **Principles of Knowledge Management: Theory, Practice and Cases**. M.E. Sharpe: New York, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T.. Desafios intersetoriais no desenvolvimento do turismo: uma leitura das parcerias em Blumenau, SC. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p.01-17, abr. 2011.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. C.. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 37-55, 2012.

HALL, D. R.. Destination branding, niche marketing and national image projection in Central and Eastern Europe. **Journal of Vacation Marketing**, v. 5, n. 3, p.227-237, 1999.

HISLOP, D.. **Knowledge Management in Organization: a critical review**. United Kingdom: Oxford University Press, 2013.

HÖPKEN, W.; FUCHS, M.; KEIL, D.; LEXHAGEN, M. The knowledge destination – a customer information based destination management information system. *In*: Rob Law, Matthias Fuchs, Francesco Ricci (Eds.). **Information and Communication Technologies in Tourism 2011: Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, January 26-28**, p. 417-430, 2011.

HOTEL NEWS NOW. **Do you have the right comp set?** Disponível em: < <http://www.hotelnewsnow.com/Article/3438/Do-you-have-the-right-comp-set>> Acesso em 14 jan. 2016

ITALIA, ENIT. – Agenzia Nazionale del Turismo. **ENIT: Agenzia Nazionale del Turismo**. Disponível em: < <http://www.enit.it/pt/> > Acesso em: 24 fev. 2015.

JACOSKI, C. A. Peculiaridades do fluxo de informações em pequenos escritórios de projeto de edificações. In: **Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto**, 5., 2005, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2005.

JENNINGS, G. Interviewing: a focus on qualitative techniques. RITCHIE, W. B.; BURNS, P.; PALMER, C. (Ed.). **Tourism research methods: integrating theory with practice**. London, UK: CAB International, 2005, p. 99-117

JIA, Z. et al. A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. **Procedia Engineering**, v. 29, n. 1, p.138-143, 2012.

KAHREH, M. S. Economics of Strategic Knowledge Management: A New Model for Assessment. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, v. 12, n. 3, jun, p. 257-262, 2011.

KLIMEK, K. Destination management organisations and their shift to sustainable tourism development. **European Journal Of Tourism, Hospitality And Recreation**, v. 4, n. 2, p.27-47, 2013.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P.. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEITÃO, P. C. C.; NASSIF, M. E.. Uso da informação sobre a concorrência e tomada de decisão: Estudo e análise das características do processo de sensemaking organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial , p. 133-148, out. 2012.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P.. Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberta. In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 277-299, 2010.

LEVA E TRAZ, **Leva & Traz é Grátis para Turistas e Agências Parceiras**. Disponível em: < <http://levaetrazgratis.com.br/gratis>> Acesso em: 18 jan. 2016.

MC GEE, J.; PRUSAK, L.. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MENDES FILHO, L. A. M.; RAMOS, A. S. M.. **Panorama e Impactos decorrentes da utilização da Internet na hotelaria**: Estudo de múltiplos casos em hotéis de Natal-RN. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR82_0797.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2015.

MENDONÇA, M. C. A.. Gestão de potenciais clusters turísticos: uma proposta de metodologia de diagnóstico. In: BENI, M. C.. **Turismo: Planejamento estratégico e capacidade de gestão**. Barueri: Manole, 2012. p. 87-109.

MORENO, C. M.; LANDAETA, R. P.. Activando el conocimiento en las organizaciones. **Cuadernos Latinoamericanos de Administración**, v. 10, n. 18, p. 7-20, 2014.

MORESI, E. A. D.. **O contexto organizacional**. In: Kira Tarapanoff. (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UnB, p. 59-91, 2001.

MOURA, C; FURTADO, B.. A importância do monitoramento para a Gestão do Conhecimento nas empresas. In: SILVA, Tarcízio (Org.). **Para Entender o Monitoramento em Mídias Sociais**. Florianópolis: Bookess, 2012. Disponível em: <<http://tarciziosilva.com.br/blog/entenda-o-monitoramento-de-midias-sociais-com-e-book-brasileiro/>>. Acesso em 27 jan 2015.

MUSSE, J. O.. **Backcasting e dinâmica de sistemas como instrumentos para criar conhecimento em sistemas complexos, visando à tomada de decisão**. 2010. 387 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

NASCIMENTO, R.C.. Reflexões sobre planejamento turístico regional no limite do Sistrur. In: BENI, M. C.. **Turismo: Planejamento estratégico e capacidade de gestão**. Barueri: Manole, 2012. p. 45-68.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NTTO – National Travel & Tourism Office. **ITA – Office of Travel & Tourism Industries**. Disponível em <<http://travel.trade.gov/>> Acesso em 20 jan. 2015.

NUNKOO, R.. Tourism development and trust in local government. **Tourism Management**, v. 46, n. 1, p.623-634, fev. 2015.

OGANAUSKAS, D. S. N.. **A participação no Conselho Nacional de Turismo: reflexos da relação com o Ministério do Turismo**. 2014. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

OLIVEIRA, J. S. P.. **A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior – um estudo**

de caso. 2010. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

OLIVEIRA, M. E. P.. **Gestão da informação para o processo de tomada de decisão na designação de funções em Universidades públicas federais: um estudo de caso.** 2012. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

OMT – Organização Mundial de Turismo. **A Practical Guide to Tourism Destination Management.** 2007. Disponível em < http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a_practical_guide_to_tourism_destination_management.pdf > Acesso em 14 fev. 2015.

_____. **Tourism Highlights, 2014 Edition.** 2014. Disponível em < <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition> > Acesso em 12 fev. 2015.

OROFINO, M. A. R.. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

PACHECO, R. C. S.; TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. S.. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 7, n. 12, p.136-159, jul. 2010.

PAIXÃO, A. C. M.; PAIXÃO, D. L. D.. Teoria e Prática no Marketing de Destinos Turísticos: a promoção da cidade de Curitiba realizado pelo Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB). In: **Anais do XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.** p. 01 - 17. Fortaleza: 2014.

PARK, H.; CHANG, H.; PARK, Y-S.. Firm's knowledge creation structure for new product development. **Cogent Business & Management**, n. 2, p.1-19, 2015.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O.. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p.260-268, mai./ago. 2010.

PETROCCHI, M.. **Turismo: planejamento e gestão.** 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PIKE, S.. **Destination Marketing Organisations.** North Holland: Elsevier, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

PYO, S.; UYSAL, M.; CHANG, H. Knowledge Discovery in Databases for Tourist Destinations. **Journal of Travel Research**. v. 40, n. 4, p. 396-402, 2002.

RIBEIRO JUNIOR, D. I.. **Modelo de sistema baseado em conhecimento para apoiar processos de tomada de decisão em ciência e tecnologia**. 2010. 204 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2014.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U.. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011.

SAMPAIO, R. R.; ROSA, C. P.; PEREIRA, H. B. B.. Mapeamento dos fluxos de informação e conhecimento: a governança de TI sob a ótica das redes sociais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19 n. 2, p. 377-387, 2012.

SANTOS, R.. Conceitos de Mineração de Dados na Web. **XV Simpósio Brasileiro de Sistemas Multimídia e Web, VI Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos–Anais, MM Teixeira, CAC Teixeira, FAM Trinta, e P. PM Farias, Eds**, p. 81-124, 2009. Disponível em: <<http://www.lac.inpe.br/~rafael.santos/Docs/WebMedia/2009/webmedia2009.pdf>>. Acesso em: 20 nov 2014.

SANTOS FILHO, E. C.. **O uso da informação no processo decisório das organizações**: mapeamento das fontes e do uso no planejamento governamental do estado da Bahia. 2010. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

SCHLESINGER, C. C. B. ET AL. **Gestão do conhecimento da administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008. 120 p.

SCHIAVETTI, A.; GUIMARÃES, A.; ARAÚJO, I.; CAZORLA, I. Turismo de Eventos y Negócios: el caso de Ilhéus y Costa del Cacao Convention & Visitors Bureau. **Revista Estudios y Perspectivas en Turismo**, Buenos Aires, v.15, n.1, p. 67-80, 2006.

SCHIUMA, G.; CARLUCCI, D.. Managing knowledge processes for value creation. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**, v. 42, n. 1, p.04-14, 2012.

SCHULER, V. L.; CÉSAR, P. A. B.. Conventions & Visitors Bureaux e sua Formação no Brasil. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 6, n. 2, p.229-246, abr./jun. 2014.

SCHULZE, A.; HOEGL, M.. Knowledge Creation in New Product Development Projects. **Journal Of Management**, v. 32, n. 2, p.210-236, 2006.

SHIBAKI, V. V.. **Ícones Urbanos na Metrópole de São Paulo**. 2011. 254 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SILVA, J. S.; SONAGLIO, K. E. Análise das metodologias de planejamento e organização do turismo segundo os principais autores brasileiros. **Revista Iberoamericana de Turismo**, Penedo (AL), v. 3, n. 2, p. 62-83, 2013.

SIMKOVÁ, E. **Knowledge management in tourism**. In: Proceedings of Conference ICL2009 in Villach, Austria, September 23 -25, 2009

SONG, J. H.; UHM, D.; YOON, S. W.. Organizational knowledge creation practice. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 3 pp. 243 – 259, 2011.

SOUZA, L. H.. **Redes sociais como proposta para amplificar a criação do conhecimento em organizações inovadoras**. 2010. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; FREITAS, M. C. D.; MARTINEZ, M. A. T.. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p.22-37, jan./jun. 2014.

STEPCHENKOVA, S.; ZHAN, F.. Visual destination images of Peru: Comparative content analysis of DMO and user-generated photography. **Tourism Management**, v. 36, n. 1, p.590-601, 2013.

STEWART, T. A.. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEE, R.; GAWER, A. Industry architecture as a determinant of successful platform strategies: A case study of the I-Mode Mobile Internet Service. **European Management Review**, v. 6, p. 217–232, 2009.

THOMAS, L. D. W.; AUTIO, E.; GANN, D. M. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, nº 02, p. 198-219, 2014.

THOMAZ, G. M. **Processo de mineração de conteúdos em mídias sociais para auxílio na gestão de destinos turísticos**. 2014. Xxf. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Turismo e Desenvolvimento, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

THOMAZ, G. M.; BIZ A. A.; PAVAN, C. S.. Análise das Ações de Marketing em Mídias Sociais pelas *Destination Management Organizations* (DMO): um Estudo Comparativo da Promoção Turística no Facebook. In: **Anais do XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**. p. 01 - 20. Fortaleza: 2014.

TRISKA, R.. Sociedade da Informação e a Gestão do Conhecimento. **Pontodeacesso**, Salvador, v. 2, n. 1, p.98-106, jun./jul. 2008.

TOBIN, D. R.. **Transformation Learning**: renewing your company through knowledge and skills. New York : J. Wiley, 1996.

TURBAN, E.; MEREDITH, J. R.. **Fundamentals of management science**. Dallas: Business, 1977.

TURBAN, E.; RAINER, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de Tecnologia da Informação**: teoria e prática. Tradução de Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TWITTER. **Sobre Twitter**. Disponível em: <about.twitter.com/pt/company> Acesso em 18 jan. 2016.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Editora UNESP, 2010.

VALLS, J. F.. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VARGAS, D. A. C.; COELHO, K.; MAGNANI, M. C.. Criação e disseminação do conhecimento na fundação Hemominas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 76-93, maio./ago. 2009.

VERDERAMI, B. M.; ROSA, R.. Avaliando o uso da computação em nuvem na TI para Pequenas e Médias empresas brasileiras. **Computação Aplicada**, v. 2, n. 1, p. 05-14, 2013.

VIANA, A. L. B.. **Modelos Relacionais para a organização e o desenvolvimento regional do turismo**. 2012. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2012.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G.. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010.

VOLGGER, M.; PECHLANER, H.. Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. **Tourism Management**, v. 41, n. 1, p.64-75, 2014.

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I.. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WIIG, K. M. **People focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success** (Knowledge Research Institute, Eds.). p.364 p. U.K.: Elsevier, 2004.

WÖBER, K. W.. Information supply in tourism management by marketing decision support systems. **Tourism Management**, v. 24, p. 241–255, 2003.

WRAY, M.; DREDGE, D.; COX, C.; BUULTJENS, J.; HOLLICK, M.; LEE, D.; PEARLMAN, M.; LACROIX, C.. **Sustainable regional tourism destinations. Best practice for management, development and marketing**, CRS for Sustainable Tourism, Queensland, 2010.

WRIGHT, P. L; KROLL, M. J; PARNELL, J.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YAMAGUCHI, C. K.. **Contabilidade ambiental nas organizações como instrumento de criação do conhecimento**. 2011. 260 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

YASAKCI, A.; UZUNBOYLU, H.. Competence of administrators regarding knowledge management in data processing centers (T.R.N.C. region). **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, Nicosia, v. 28, p.1034-1042, 2011.

YOUTUBE. **Sobre Youtube**. Disponível em: <www.youtube.com/yt/about/pt-BR/> Acesso em 18 jan 2014.

ZEHRER, A. Knowledge management in tourism - the application of Grant's knowledge management model to Austrian tourism organizations. **Tourism Review**, v.66 , n. 3, p. 5 -64, 2011.

ZHAO, S., TIMOTHY, D. J.. Governance of red tourism in China: Perspectives on power and guanxi. **Tourism Management**, v. 46, n. 1, p.489-500, fev. 2015.